

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS



TESIS:

**"LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN
CON LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA
HOTELERA DE PIURA - 2014"**

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

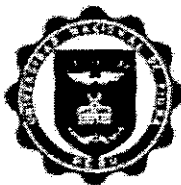
ROBERTO CARLOS ROJAS FARFAN

PIURA - PERÚ
2015

7572
ROJ



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LA
TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA PIURA
2014”**

**PRESENTADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA,
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE:**

CONTADOR PÚBLICO

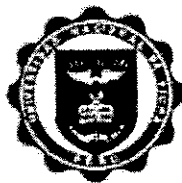
BACH. ROBERTO CARLOS ROJAS FARFAN
TESISTA

CPC LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
ASESOR

PIURA – PERÚ.

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LA
TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA PIURA
2014”**

JURADO:

DR. CPC LUIS ALBERTO GARCÉS AGUILERA
PRESIDENTE

DR. CPC OSCAR MANUEL ARELLANO CASTILLO
SECRETARIO

CPC JOSE LUIS ESPINOZA PEREZ
VOCAL

PIURA – PERÚ.

2015

DEDICATORIA

A mi familia quienes por ello soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para seguir mis objetivos. A mis hermanas por estar siempre presentes acompañándome para poder realizarme. A mi patrocinador por la orientación, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo agradecimiento especialmente a dios todo poderoso, la virgen María, a mis queridos padres y hermanas, por ser las personas más importantes en mi vida y estar a mi lado en todo momento.

RESUMEN

En los últimos años, el turismo se ha constituido en un importante generador de ingresos en el Perú. Esto trae consigo el aparejamiento de otras actividades que son necesarias para darle impulso a este importante sector de la economía peruana.

Es por ello, la gran importancia que reviste en los actuales tiempos la industria hotelera, la cual se desarrolla a través de los diversos establecimientos de hospedaje. Estos establecimientos han ido en aumento año tras año, demostrando que parte del crecimiento económico se debe también al crecimiento de este servicio, que precisamente tiene como clientes principales a los visitantes que a su vez son turistas interesados en las diversas expresiones culturales de las diferentes regiones del país.

Si bien es cierto el crecimiento de este sector de la economía, también es cierto que las gestiones de los establecimientos de hospedaje, los cuales forman parte de la industria hotelera, no le han puesto interés a la parte contable. Por lo tanto mucho menos se ha interesado o interesan en la contabilidad de gestión, la cual de ser comprendida en su verdadera dimensión se puede constituir en una importante herramienta de gestión que puede ayudar a tomar decisiones oportunas de mucha utilidad.

Por lo manifestado, el presente trabajo pretende darle a los interesados una noción de cuán importante es el manejo de la contabilidad de gestión en la llamada industria hotelera, o en otras palabras, a los conductores de los establecimientos de hospedaje en sus diferentes categorías. Este aspecto tan importante, no es ajeno en los establecimientos existentes en Piura, por lo que sería de mucha utilidad en nuestra región.

ABSTRAC

In recent years, tourism has become an important revenue generator in Peru. This brings the rigging of other activities that are necessary to give impetus to this important sector of the Peruvian economy.

That is why the great importance at the present time the hotel industry, which develops through the various lodging establishments. These establishments have been increasing year after year, showing that part of economic growth is also due to the growth of this service, which has as main customers precisely visitors which in turn are tourists interested in the diverse cultural expressions of different regions from the country.

While the growth of this sector of the economy, it is also true that the efforts of lodging establishments, which are part of the hotel industry, have not paid interest to the accounting part. Therefore it is much less concerned or interested in management accounting, which to be understood in its true dimension can be an important management tool that can help make timely decisions very useful.

As stated, this paper aims to give stakeholders a sense of how important it is management accounting management in the hospitality industry call, or in other words, drivers lodging establishments in different categories. This very important aspect is no stranger in existing establishments in Piura, so it would be very useful in our region.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRAC	iv
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación	13
1.2. Bases teóricas	
1.2.1. Contabilidad de gestión	
1.2.1.1. Definición	17
1.2.1.2. La contabilidad de gestión y los nuevos retos del mercado	18
1.2.1.3. Características de la contabilidad de gestión	20
1.2.1.4. La contabilidad de gestión y la contabilidad de costos	21
1.2.1.5. Algunos conceptos asociados a los costos	23
1.2.1.6. Presupuestos fundamentales de la actividad empresarial	23
1.2.2. La toma de decisiones	25
1.2.2.1. Definición	26
1.2.2.2. Etapas en el proceso de toma de decisiones	28/
1.2.2.3. Tipos de decisiones	30
1.2.2.4. Modelos de decisiones	32
1.2.2.5. Procesos sistemáticos para la toma de decisiones	36
1.2.2.6. Técnicas para la toma de decisiones	37
1.2.3. Establecimientos de hospedaje	40

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2. El problema de investigación: descripción y formulación	
2.1. Descripción del problema	44
2.1.1. Planteamiento del problema	66
2.1.2. Formulación del problema	67

2.2.	Justificación, importancia y beneficiarios de la investigación	
2.2.1.	Justificación e importancia	67
2.2.2.	Beneficiarios de la investigación	68
2.3.	Objetivos de la investigación	
2.3.1.	Objetivo principal	69
2.3.2.	Objetivos específicos	69
2.4.	Hipótesis	
2.4.1.	Planteamiento de la hipótesis	69
2.5.	Identificación de las unidades de análisis y las variables	
2.5.1.	Definición conceptual de las variables	70
2.6.	Metodología	
2.6.1.	Tipo de investigación	70
2.6.2.	Población y muestra	71
2.6.3.	Técnicas y recolección de la información	71
2.6.4.	Técnicas de análisis de la información	72

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.	Cumplimiento de los objetivos específicos	74
3.2.	Cumplimiento del objetivo general	103
3.3.	Resultados de las entrevistas realizadas	111
3.4.	Resultados de las encuestas realizadas	113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	122
Recomendaciones	123

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

1. Tabla N° 01: Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión	113
2. Tabla N° 02: Considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera	114
3. Tabla N° 03: Conoce si en el establecimiento se elaboran presupuestos	115
4. Tabla N° 04: Conoce la existencia de algún método de costeo para la determinación del costo de ventas	116
5. Tabla N° 05: Conoce si en la empresa existe una estructura orgánica formalmente establecida	117
6. Tabla N° 06: Considera necesario que la empresa tenga una estructura orgánica definida	118
7. Tabla N° 07: Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones	119
8. Tabla N° 08: La contabilidad de gestión y la toma de decisiones Guardan relación entre si	120

INDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico N° 01: Circuito en la Toma de Decisiones	27
2. Gráfico N° 02: Etapas en el proceso de toma de decisiones	28
3. Gráfico N° 03: El modelo economicista	33
4. Gráfico N° 04: El modelo de racionalidad limitada	34
5. Gráfico N° 05: Aspectos en la toma de decisiones	36
6. Gráfico N° 06: El proceso en la toma de decisiones	37
7. Gráfico N° 07: Árbol de decisiones	39
8. Gráfico N° 08: Estructura orgánica de un hotel	101
9. Gráfico N° 09: Condiciones en las que se toman decisiones	106
10. Gráfico N° 10: Categorías de decisiones	109
11. Gráfico N° 11: Esquema de la relación de la contabilidad de gestión Con la toma de decisiones en la industria hotelera.	110
12. Gráfico N° 12: Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión	113
13. Gráfico N° 13: Considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera	114
14. Gráfico N° 14: Conoce si en el establecimiento se elaboran presupuestos	115
15. Gráfico N° 15: Conoce la existencia de algún método de costeo para la determinación del costo de ventas	116
16. Gráfico N° 16: Conoce si en la empresa existe una estructura orgánica formalmente establecida	117
17. Gráfico N° 17: Considera necesario que la empresa tenga una estructura orgánica definida	118
18. Gráfico N° 18: Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones	119
19. Gráfico N° 19: La contabilidad de gestión y la toma de decisiones guardan relación entre si	120

INTRODUCCION

Motivó la realización del presente trabajo de investigación, el auge importante de la actividad turística en el Perú. Ello porque ello va aparejado o de la mano con el sector hotelero o más concretamente con la industria hotelera.

Para todos es conocida la forma de operar de la actividad hotelera, siendo normal ver en casi la totalidad de los establecimientos la existencia de servicios de restaurantes y juegos para adultos o más directamente casinos. Siendo así como vienen operando estos establecimientos, también es oportuno decir que es casi nulo el interés por establecer formas de tomar decisiones o en otras palabras no utilizan herramientas que pueden estar a la mano para una mejor toma de decisiones.

Es así que la contabilidad de gestión, la cual cuenta con los elementos necesarios para constituirse en una herramienta importante en la toma de decisiones; no ha sido tomada en cuenta hasta la fecha. Muchas son las razones, entre ellas, el desconocimiento del tema, la creencia que implementar un sistema contable es demasiado onerosos para la empresa y no se justificará su presencia porque las decisiones se pueden tomar sin necesidad más que del conocimiento práctico del tema por parte de los dueños o administradores. Esto ha llevado a que las decisiones se tomen rutinariamente, lo cual, si bien es cierto en algunos establecimientos funciona, nada garantiza su éxito permanente.

Por ello, hablar de contabilidad de gestión y relacionarlo con la toma de decisiones, es traer a conocimiento que en los tiempos actuales la contabilidad de gestión abarca diversos temas o especialidades de los cuales en épocas antiguas no se pensaba que se iba a considerar. Así tenemos, que a la ampliamente conocida contabilidad de costos, se han agregado diversos temas relacionados por ejemplo a los recursos humanos, donde no solo se les ve y analiza como la mano de obra directa e indirecta sino como la rama que es necesaria en toda su magnitud desde el punto de vista de gestión; de igual modo existen otros temas o ramas como la tercerización de los servicios o actividades en las empresas, los temas de calidad total, investigación y desarrollo, etc. Es así como se trata de establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

(Hauyon Dall"Orto, 2000), El tema turístico lo debemos enfocar desde los siguientes factores:

FACTOR NORMATIVO: “La Constitución Política vigente desde 1993 es un texto moderno que sienta las bases del nuevo Estado peruano que ella misma propugna; probablemente el título III Del Régimen Económico sea uno de los más logrados conjuntamente con el capítulo I del Título I de los Derechos Fundamentales de Persona. Sin embargo, no se hace mención expresa al derecho que tienen los peruanos al turismo, la recreación y el ocio productivo, valores que en muchas Constituciones de otros países se ha consignado taxativamente, puesto que se trata de una palanca de desarrollo que busca la generación de empleos, inversiones, divisas y la consolidación de la educación y el orgullo nacional...”

Leyes que Fomentan la Actividad Turística: “A lo largo de los últimos 30 años hemos visto pasar un sinnúmero de leyes que básicamente han tratado de otorgar incentivos a la inversión privada para fomentar la oferta en un determinado momento. El denominador común de aquellas normas ha sido el de solucionar problemas de corto plazo o de coyuntura sin planes y sin visión de futuro... Entre las normas que fomentan el turismo tenemos: La Ley No. 26961, para el desarrollo de la actividad turística- del 02.06.1998; El Reglamento de la Ley antes indicada D.S. No. 002-2000-ITINCI, del 26.01.2000; posteriormente de emitió la Ley No. 26962-Ley sobre modificaciones de disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística...”

“Facilitación Turística: “Podríamos señalar este tema como las acciones que realizan los gobiernos y las empresas turísticas para reducir a su mínima expresión las formalidades de ingreso, permanencia y salida de los viajeros durante su estancia en el Perú. En los últimos años, nuestro país ha dado saltos cualitativos importantes con relación a la política migratoria, específicamente, en lo referente a dar mayor fluidez a los turistas, comparativamente con los años 70 y hasta 1987. Decimos esto porque hemos sido uno de los últimos países o grupo de países, en forma unilateral o multilateral, decidieron eliminar visas y pasaportes como primera medida de facilitación con resultados exitosos para sus arcas fiscales y sus empresas...”

Según (Campa Planas, 2004), A principios del año 2000, y por motivos profesionales, tuve que empezar a introducirme en los aspectos económicos, financieros y de control de gestión del sector hotelero. Mis objetivos se centraban en conocer cuáles eran las variables clave del negocio, los principales indicadores de gestión y los aspectos contables específicos para, finalmente, poder diseñar un cuadro de mando integral que diera respuesta a las necesidades de información que surgirían desde la dirección para la adecuada toma de decisiones.

Desde siempre me ha gustado aproximarme a estos retos profesionales a través de dos vías. Por un lado, buscar libros y artículos específicos sobre la materia, que me sirvan de sustento teórico de los aspectos que debo desarrollar, y por otro lado, hablar con los profesionales del sector que, normalmente, explican lo que no está en los escritos o matizan aspectos que, desde el punto de vista del día a día, requieren una visión diferente. Mi sorpresa fue enorme. No daba apenas crédito a ver que la literatura en contabilidad y control de gestión sobre la industria hotelera en España era escasa. Me costaba entender cómo la siempre considerada primera industria española no tenía un reflejo en la literatura profesional, al menos con la misma amplitud y profundidad que otros sectores económicos, léase la banca o el sector inmobiliario, por ejemplo. Mi inicial perplejidad fue incluso superada en breve. Acudí a un seminario sobre aspectos financieros del sector hotelero, y allí oí por primera vez las palabras mágicas: uniform system. Ahí estaba la solución que no había encontrado hasta entonces. La mayoría de los allí presentes utilizaban uniform, el sistema de contabilidad de gestión y de reporting que, importado de Estados Unidos, era la referencia del sector en España. Respiré tranquilo hasta que uno de los profesores hizo una pregunta a la audiencia sobre cómo registraban una operación contable referida a gastos de personal. Afortunadamente, todos utilizaban uniform, pues hubo prácticamente tantas respuestas diferentes como asistentes respondieron a la misma. Otra vez mi frustración reapareció.

Ante dicha situación pensé que, como tantas otras veces, donde hay un problema siempre hay una oportunidad de mejora. Quizá era el momento adecuado de investigar cuál era la situación de la contabilidad de gestión en la industria hotelera, cuál era el grado de conocimiento e implantación del uniform en España y, de paso, realizar mi tesis doctoral. Y esto es lo que hice, empezar a trabajar en la materia hasta culminar este trabajo.

(Santoma Vicens, 2009), manifiesta que, el sector turístico constituye la primera industria mundial, si se considera su producción mundial (cercana al 11% del PIB), el valor añadido, la inversión de capital y el empleo generado, según confirma el World Travel and Tourism Council (WTTC).

España desempeña un papel fundamental en este escenario, dado que se sitúa como líder del segmento de sol y playa y ocupa las primeras posiciones del ranking mundial, a tenor de aspectos como el volumen de la demanda internacional o la cifra de ingresos generados por el sector.

En el ámbito económico, el sector hotelero disfruta de una notable relevancia, por su contribución a la generación de empleo y por los efectos indirectos que tiene en su entorno. En efecto, la presencia de un hotel en una determinada zona permite impulsar el desarrollo de actividades complementarias, mejorar la renta de los habitantes en las áreas turísticas de influencia y revitalizar una serie de actividades que, sin la figura del hotel y del sector turístico, podrían desaparecer.

En nuestra opinión, los trabajos de investigación y los trabajos académicos desarrollados en el ámbito de la gestión hotelera son escasos, sobre todo si se considera la importancia que este sector, considerado estratégico, tiene en la economía mundial y, en particular, en la española. El presente trabajo de investigación se propone aportar conocimiento al respecto.

La evolución del sector hotelero desde sus primeros pasos en la economía española es positiva, pero hoy aparecen una serie de elementos que hacen necesario estudiar las estrategias de desarrollo futuras. En este sentido, durante los últimos años, el sector muestra una serie de datos económicos que señalan la necesidad de replantear el negocio y de buscar una ventaja competitiva clara. La demanda hotelera, cada vez más exigente, la revolución que han supuesto las tecnologías de la información y la comunicación y la reestructuración de la demanda muestran un escenario donde la demanda del turismo de sol y playa, tal y como se ha concebido hasta la fecha, está cada vez más cuestionada. En los últimos tiempos, el sector hotelero señala la necesidad de revisar el modelo de negocio: por una parte, la concentración y la importancia de las cadenas hoteleras es cada vez mayor;

por otra parte, existe una nueva demanda que obliga a buscar estrategias de diferenciación que no se basen únicamente en el precio, sino en el servicio.

(Chiclayo del Carpio, 2009), Desde hace ya algunos años las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los principales recursos cómo la mano de obra y la materia prima dejando de lado sólo el enfoque financiero. Entendiendo de tal manera que para ser y mantenerse líderes en el medio se tiene que buscar un contexto global de la empresa donde se analice sus estrategias desde el ámbito financiero y no financiero. El desarrollo de esta investigación ha llevado a profundizar el concepto de Balanced Scorecard, resaltando que es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores y que puede implementarse en sistemas de información gerencial para dar soporte a la gestión estratégica

(Adrianzen Baca, 2011), En la actualidad, son escasas las empresas hoteleras que se dedican a diseñar estrategias para incrementar sus estándares de calidad, por eso, este sector empresarial en Piura está desfasado en comparación con el avance que en el resto del Perú se ha obtenido en este ámbito. El servicio que se brinda a los clientes en nuestra ciudad es medianamente regular. Dentro de las múltiples alternativas para incrementar el rendimiento del servicio en la empresa, específicamente en el hotel Río Verde de Piura, figura el diseño de operaciones y los indicadores de calidad.

Respecto a lo anterior, no existe un estudio sobre el problema expuesto. Dentro de las instalaciones del hotel Río Verde el único proyecto que se ha realizado ha estado orientado a proponer un plan estratégico para mejorar el área de gestión del hotel.

(Mateo Yurivilca, 2009), El turismo es la segunda actividad más importante en el Perú y es una de las actividades con mayor proyección, esto debido a la estabilidad política y económica que vive el país y al apoyo del estado al sector turismo. Y a nivel mundial la hotelería va dejando de lado la categorización de la infraestructura hotelera por el número de estrellas y está apuntando a los servicios de lujo y a ofertas especializadas dirigidas a los turistas de mayor poder adquisitivo. La provincia de Tarma debido a su riqueza paisajista, biológica y cultural, propician para el desarrollo de diversas propuestas como el turismo cultural, de naturaleza y vivencial. Viendo todo este potencial turístico y tomando en cuenta que la zona centro del país carece de oferta hotelera de lujo, se realizará un plan de

negocios para la construcción de un ecolodge ubicado en el distrito de Acobamba, dirigido al segmento de turistas extranjeros.

Las principales conclusiones a las que se llega con el estudio son las siguientes. En el primer capítulo se determinó la existencia de una oportunidad de negocio en la zona centro del Perú, debido al incremento del turismo de naturaleza y del flujo de turistas extranjeros al país. Para satisfacer las necesidades de alojamiento del segmento de turistas extranjeros, se construirá un ecolodge en la provincia de Tarma ya que la hotelería a nivel mundial va dejando de lado la categorización de la infraestructura hotelera por el número de estrellas y está apuntando a los servicios de lujo y a ofertas especializadas dirigidas a los turistas de mayor poder adquisitivo. La ventaja diferencial de este proyecto en comparación con otros similares es el concepto ecológico que está ligado al cuidado del medio ambiente.

En el estudio de mercado se determinó que el proyecto atenderá las necesidades de alojamiento de los turistas extranjeros provenientes principalmente de Europa y Estados Unidos que vienen al Perú a realizar actividades de turismo de naturaleza, turismo de aventura y cultural. La distribución de los servicios será principalmente a través de las agencias de viajes ubicadas en el extranjero y vía internet. Los servicios del ecolodge se venderán a través de paquetes turísticos y los precios de los diferentes tipos de bungalows serán proporcionales a la plataforma de servicios ofrecidos, alcanzando hasta US\$ 275.00 por noche en el bungalow matrimonial. La tarifa para los turistas extranjeros que llegan por sus propios medios al ecolodge, es inferior a los precios ofrecidos en los paquetes turísticos de turismo de naturaleza.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. Contabilidad de Gestión, (Palomares Domínguez, 2012)

1.2.1.1. Definición

La Contabilidad de Gestión es aquella disciplina que capta, mide y valora la circulación interna, así como su racionalización y control, para suministrar información relevante a la empresa para la toma de decisiones. Para ello es necesario que el sistema contable esté permanentemente orientado tanto hacia el interior como al entorno de la organización. Esta

información va más allá del costo e incluye otras variables claves para el éxito empresarial, como por ejemplo, la calidad, la flexibilidad o el tiempo.

1.2.1.2. La Contabilidad de Gestión y los nuevos retos del mercado.

Comprender y valorar la contabilidad de gestión, significa en los tiempos actuales, considerar el avance y desarrollo de los mercados, para debe tenerse presente lo siguiente:

- El incremento de la competitividad. Los mercados están saturados de productos, lo que reduce el margen de libertad de las empresas que se ven condicionadas por el comportamiento de las empresas que pertenecen a su mismo sector.
- La creciente inestabilidad del entorno empresarial y mayor incertidumbre. La estabilidad de décadas anteriores ha dejado paso a una mayor turbulencia, debido a que los mercados son cada vez más complejos y dinámicos.
- La internacionalización y globalización de los mercados ha eliminado las barreras nacionales, las empresas deben ser capaces de competir en un mercado global.
- Las exigencias de los clientes. La ampliación de los mercados hace que los clientes tengan alcance a una mayor diversidad de productos entre los que pueden elegir. Como consecuencia, los clientes son cada vez más exigentes. Por ello, los sistemas de Contabilidad de Gestión deben hacer más hincapié en obtener información relativa a los clientes y no sólo a los productos.
- El desarrollo de la tecnología. La aparición de sistemas de producción completamente automatizados hace que los costos indirectos ganen importancia frente al costo de personal dentro de la estructura de costos de las empresas. Los sistemas de información deben evolucionar para reflejar esta nueva situación y para informar debidamente de los beneficios tangibles e intangibles de la tecnología, no sólo en términos de ahorros en costos. Por ejemplo, deben medirse los efectos a largo plazo de las innovaciones tecnológicas, su impacto sobre la flexibilidad del sistema productivo, las necesidades de formación del personal, su impacto sobre la cultura, etc.

- La aparición de nuevas técnicas de gestión de la producción, como por ejemplo, los sistemas de producción justo a tiempo o la fabricación flexible, que intentan minimizar el tiempo de entrega a los clientes. Estos sistemas están basados en la existencia de equipos de trabajadores multifuncionales, cambios rápidos de máquinas y nuevos diseños de las plantas, organizadas por células. El sistema contable debe adaptarse a los nuevos modos de producción. Por ejemplo, desaparecen los centros de costo funcionales y el control exhaustivo de tareas, ya que los empleados son responsables de su propio autocontrol.
- La complejidad y diversidad de los procesos y los productos. Se han terminado los tiempos en los que las empresas fabricaban una gama limitada de productos estandarizados que mantenían durante un largo periodo de tiempo. La innovación y la diversidad son hoy día la nota dominante. Los clientes introducen continuamente especificaciones en sus pedidos. Esto desvirtúa el cálculo de los costos y de la rentabilidad de los sistemas actuales.
- La existencia de productos con ciclos de vida cada vez más cortos. Los sistemas contables deberían adaptarse a las necesidades de información en cada fase del ciclo de vida. Por ejemplo, durante la fase de abandono es importante conocer los costos y los efectos derivados de la eliminación del producto. Además, el sistema contable debe dar más importancia a la fase de diseño de los productos, ya que en esta fase se comprometen la mayoría de los costos en los que se va a incurrir en el futuro.
- La necesidad de potenciar las relaciones con los proveedores. Para ello el sistema contable debe evaluar a los proveedores no sólo en términos de costos sino, por ejemplo, en función de la calidad, plazo y condiciones de entrega, etc. Es necesario analizar con detenimiento los eslabones o interrelaciones entre las actividades en una empresa determinada y las de los proveedores, intentando buscar soluciones ventajosas para ambas partes.

1.2.1.3. Características de la Contabilidad de Gestión.

Considerar la contabilidad de gestión, supone tener presente algunas características de suma importancia, las cuales se enmarcan en la tarea que asume esta disciplina, la cual permite lo siguiente:

- a) Un análisis global de todas las variables claves para el éxito empresarial, ampliando el ámbito de actuación de la Contabilidad de Costos hacia la gestión de la calidad, el tiempo, la flexibilidad o la innovación.
- b) Un mayor énfasis en el corto plazo pero sin perder de vista las implicaciones que las decisiones pueden tener a largo plazo.
- c) Una mayor preocupación hacia el entorno, y en concreto hacia el comportamiento de la competencia, los clientes y los proveedores. A estos últimos se les considera más como unos aliados dispuestos a colaborar.
- d) Una mayor preocupación por tener una visión de la organización en su conjunto. Es decir, pretende garantizar una información que tenga en cuenta las interdependencias y las conexiones entre las distintas funciones. Se debe olvidar la búsqueda de resultados parciales y la visión vertical de la empresa, para dar paso al análisis de los procesos que fluyen horizontalmente.
- e) Su énfasis por alcanzar la mejora continua. Para ello se están introduciendo nuevas técnicas de gestión más orientadas hacia los clientes y la creación de valor que hacia la reducción de costos. En estas técnicas el personal juega un papel fundamental y se convierte en una pieza clave del sistema.

Evidentemente, algunas prácticas contables han quedado obsoletas como consecuencia de los cambios en el entorno competitivo, en las formas de producción y en las estructuras de costos de las empresas. Esta inadecuación está relacionada con los criterios de reparto de los costos generales (unidades de obra), la definición de los parámetros que determinan la variabilidad de los costos, la utilización de costos estándares y la falta de un marco de actuación acorde con la realidad empresarial.

En los casos en los que estos métodos han resultado inoperantes, han sido sustituidos por un nuevo enfoque en la gestión de la empresa que se centra en el estudio de las actividades y que, por un lado, se emplea para mejorar el costeo de productos y servicios y por otro, es una herramienta de gestión con muchas posibilidades para introducir mejoras en la eficiencia.

1.2.1.4. La contabilidad de Gestión y la Contabilidad de Costos.

- a) **Generalidades de la Contabilidad de Costos y la Contabilidad Gerencial.** La Contabilidad es una ciencia de naturaleza económica cuyo objeto es el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos a todos los niveles organizativos, mediante métodos específicos apoyados en bases suficientemente argumentadas a fin de elaborar una información que cubra las necesidades financieras externas y las de planificación y control internas.
- b) **La Contabilidad juega un papel decisivo** dentro del sistema informativo de una empresa, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma.

La información económico-financiera de la empresa, tiene interés tanto para uso interno como externo y la Contabilidad toma en consideración ambos aspectos. Existen por lo tanto dos tipos de usuarios con necesidades diferentes de información:

- Los usuarios externos, que son los que están interesados en la entidad por motivos financieros o comerciales, pero que no participan en el desarrollo de su actividad (accionistas, instituciones financieras, proveedores, organismos oficiales, acreedores, etc.).
- Los usuarios internos, que participan en la actividad de la empresa y necesitan la información contable para el control y la toma de decisiones.
- Teniendo en cuenta estos aspectos, o sea, atendiendo al destino de la información económico-financiera de la empresa, la contabilidad se clasifica en:
- Contabilidad Financiera o General
- Contabilidad de Costo

La Contabilidad Financiera o General se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Financieros, encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones. Esta información no brinda a la dirección magnitudes significativas, tales como, el costo de los diferentes productos que fabrica la empresa, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros; que puedan ser útiles para la adopción de decisiones. La Contabilidad de Costos proporciona a los directivos la información necesaria para ejecutar Contabilidad de Gestión. Deben existir ambas, ya que una empresa puede disponer de una excelente Contabilidad de Costos, pero si no estudia el comportamiento futuro de sus gastos y costos y no aplica técnicas para decidir antes de, no cuenta con la requerida contabilidad de gestión.

La Contabilidad de Costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Se clasifican los costos de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos o segmentos del negocio.

d) La Contabilidad de Costos, posibilita:

- Evaluar costos por líneas de productos.
- Conocer la naturaleza de cada gasto
- El área o centro de costo que ha consumido los recursos.
- Conocer si todos los productos o servicios han dado beneficios
- Conocer si los costos se corresponden con lo proyectado, dónde y por qué se han originado variaciones.
- Los productos o servicios que conviene potenciar o eliminar.
- Medir la eficiencia, etc.

La Contabilidad de Costo ha evolucionado hacia la Gestión de los mismos por lo que es necesario explicar los conceptos, objetivos y causas que manifiestan este comportamiento.

1.2.1.5. Algunos conceptos asociados a los costos

"... son los medios en la forma contable convencional, en unidades monetarias, que deben ser pagadas para adquirir bienes y servicios.

"... El costo representa una fracción del precio de adquisición de un artículo, propiedad o servicio que ha sido diferido o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos..."

"...Es el valor sacrificado para obtener bienes o servicios. El sacrificio hecho se mide en dólares mediante la reducción de activos o el aumento de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición se incurre en el costo para obtener beneficios presentes o futuros. Cuando se obtienen los beneficios, los costos se convierten en gastos..."

El autor se parcializa con la definición expresada por el autor Polimeni ya que señala conceptos importantes como costos, gastos y los identifica lo cual es importante conocer al efectuar cualquier investigación en la temática de los costos.

1.2.1.6. Presupuestos Fundamentales de la Actividad Empresarial:

a) Presupuesto de ventas .La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y todas las demás partes del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas. El pronóstico de venta proporciona los datos para desarrollar los presupuestos de producción, presupuesto de compra y presupuesto de gastos de ventas y administración. Si el pronóstico de venta está equivocado, los presupuestos que dependan de él no pueden ser confiables.

b) Presupuesto de producción .Deben estar estrechamente relacionadas con las del presupuesto de ventas y los niveles deseados de inventarios. Antes de confeccionar el presupuesto de producción, debe determinarse si la fábrica puede producir las cantidades estimadas en el presupuesto de ventas; la producción debe ser planeada a un nivel eficiente, de modo que no haya grandes fluctuaciones.

- c) **Presupuesto de mano de obra directa.** La elaboración del presupuesto de mano de obra directa implica la determinación previa de recursos humanos necesarios para hacer frente al programa de producción. Para ello, una vez conocida la cantidad (medida en horas de trabajo) necesarias para elaborar una unidad de producto, se puede obtener la cantidad total de horas necesarias para obtener la producción prevista.
- d) **Presupuesto de costos indirectos de producción.** Para lograr un mejor control, los gastos se separan en fijos y variables se separan; los gastos fijos tienen valores asignados, y los gastos variables se le asignan tasas.
- e) **Presupuesto de los artículos vendidos.** Los elementos de este presupuesto se toman de los presupuestos individuales anteriormente explicados y ajustados por los cambios en el inventario.
- f) **Presupuesto de gastos de ventas.** Los gastos de ventas están formados por partidas fijas y variables. Las partidas variables se le asignan las tasas de gastos variables por partidas.
- g) **Presupuesto de administración.** Deben ser clasificados de tal modo que los individuos responsables de su incurrencia y control pueden ser responsabilizados.
- h) **Presupuesto de Investigación y Desarrollo.** La investigación es una función permanente y al igual que ocurre en otras áreas, se puede llegar a identificar en los factores que intervienen en los programas de investigación y proceder a estimar el costo de cada programa.
- i) **Presupuesto de Publicidad.** Consiste en relacionar los gastos de publicidad.
- j) **Presupuesto de Inversiones.** Estima los recursos necesarios, así como el control sobre la distribución de los fondos destinados a estos fines. Las inversiones a efectuar se harán en función de los estudios técnicos, económicos y comerciales que permitan seleccionar las alternativas óptimas para alcanzar los objetivos establecidos.
- k) **Análisis del costo.** Se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que radiquen o al menos minoren las que provoquen efectos negativos en los resultados. El análisis debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del periodo que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación. Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: en el

caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquellos que más inciden en la desviación y las causas del exceso de consumo, así como a cual producto o agrupación de estos corresponden; en el salario se deben evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva

1.2.2. La toma de decisiones

Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

(Rodríguez López, 2011), sobre el tema dice: La toma de decisiones es uno de los aspectos más significativos en una empresa, porque en ella se resume su cultura, su conjunto de creencias y practicas gerenciales. En las empresas la toma de decisiones se enfoca casi que exclusivamente a la perspectiva financiera (y la intuición del decisor), dejando a un lado factores relevantes asociados a la situación a resolver. Esto a nivel empresarial disminuye drásticamente la capacidad para maniobrar con éxito y enfrentar adecuadamente los retos del mercado y la competencia. El día a día de las empresas, indistintamente si son públicas o privadas, se centra en la toma de decisiones. Las decisiones tomadas no son reversibles, son difícilmente replicables, involucran riesgo, sus efectos se ven en el largo plazo y tienen un impacto determinante en la supervivencia de las empresas. Sabiendo su gran importancia dentro de las mismas, las decisiones no siempre se toman utilizando métodos, herramientas y procedimientos apropiados. Las empresas invierten poco en mecanismos que permitan una adecuada toma de decisiones, lo que vulnera su posición en el ambiente corporativo actual, dinámico y competitivo. Las decisiones erradas tienen un impacto determinante en la supervivencia de las empresas.

Existe una manera completamente diferente a la tradicional toma de decisiones gerenciales en las empresas. ¿Y por qué hablo de una manera completamente diferente a la tradicional? Porque usted puede trabajar ahora la toma de decisiones por medio de modelos y estructuras matemáticas, que permiten incorporar múltiples criterios, tanto cuantitativos (costos o tiempos, por ejemplo) como cualitativos (riesgos, goodwill, impacto político, ambiental, social, laboral, etc.) asociados a la situación sobre la que usted tiene que decidir. Esto le permite a usted tomar decisiones de mayor calidad, totalmente soportadas, con mejores criterios y cuantificando riesgos, generando así mayores beneficios en dinero y tiempo para su empresa.

1.2.2.1. Definición.

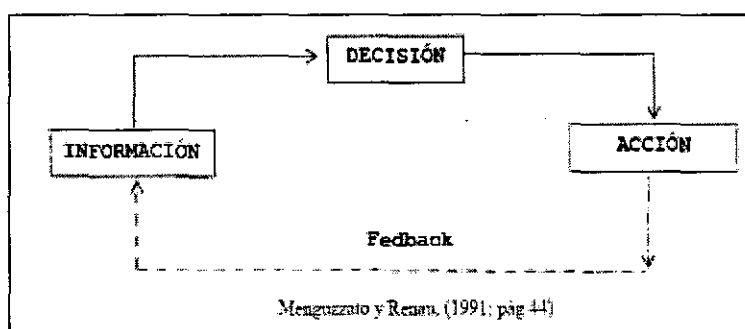
Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiéndolo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

Gráfico N° 01
Circuito en la Toma de Decisiones



Le Moigne define el término decidir cómo identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada.

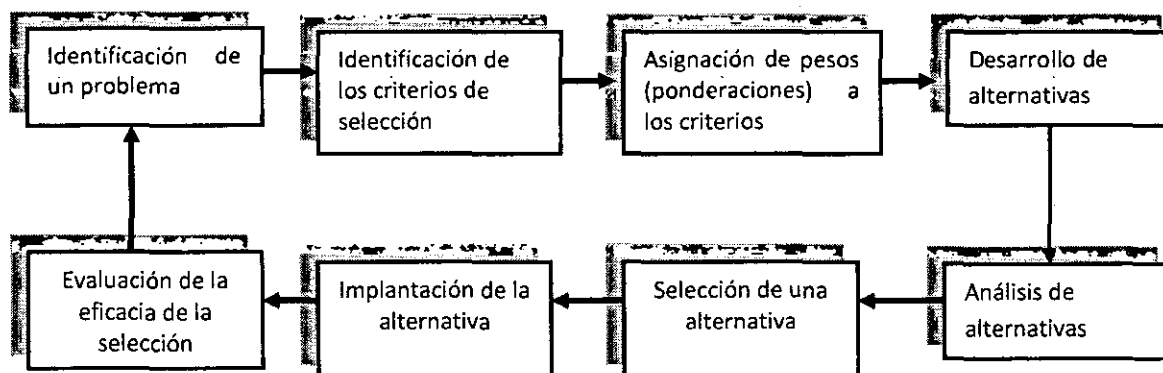
La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones. Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

1.2.2.2. Etapas en el proceso de toma de decisiones

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la “selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso

Gráfico N° 02

Etapas en el proceso de toma de decisiones



- a) **Etapa 1.- La identificación de un problema.-** El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que si no describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

- b) **Etapa 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.** Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.
- c) **Etapa 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.** Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

- d) **Etapa 4.- El desarrollo de alternativas.-** Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.
- e) **Etapa 5.- Análisis de las alternativas.-** Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.
- f) **Etapa 6.- Selección de una alternativa.-** Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.
- g) **Etapa 7.- La implantación de la alternativa.-** Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.
- h) **Etapa 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.-** Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

1.2.2.3. Tipos de Decisiones.

(Autores varios, 2010), La toma de decisiones es un área en la que los diseñadores de sistemas han hecho mucho énfasis. En este sentido, todas sus acciones son basadas en los niveles de la toma de decisiones y en los tipos de decisiones. Atendiendo los niveles de la toma de decisiones, éstos se clasifican en: estratégicas, de control administrativo y de

control operativo. Estas categorías corresponden a los niveles de la organización (estratégico, administrativo y operativo).

1. Toma estratégica de decisiones: determina los objetivos, recursos y políticas de la organización. Un problema de este nivel es la predicción del futuro de la organización y su entorno, así como ajustar las características del entorno a éste. Generalmente, involucra a un pequeño grupo de directivos que tienen que ver con problemas muy complejos, no rutinarios. Este nivel se caracteriza porque los resultados pueden ser sorprendidos, porque los datos utilizados son semiestructurados, siendo su fuente tanto interna como externa y contando con muchos datos subjetivos

2. Toma de decisiones para el control administrativo: se refiere a qué tan eficaz y eficientemente se emplean los recursos y qué tan bien se desempeñan las unidades operativas. En este nivel se requiere una interacción cercana entre aquellos que llevan a cabo las tareas organizacionales. Se da en el contexto de las amplias políticas y objetivos establecidos en el nivel de toma estratégica de decisiones. Requiere de un conocimiento íntimo de la toma de decisiones y de cómo se llevan a cabo las tareas. Involucra al nivel medio de la organización.

Se caracteriza por utilizar algunos datos no estructurados, por hacer comparaciones con el pasado. La fuente de los datos es tanto interna como externa y cuenta con algunos datos subjetivos. Este nivel de decisión está orientado al control y asignación de recursos

3. Toma de decisiones para el control operativo: determina cómo llevar a cabo las tareas específicas establecidas por quienes toman las decisiones a niveles de mediana y alta gerencia. La determinación de qué unidades en la organización deberán llevar a cabo las tareas, estableciendo criterios para su conclusión y la utilización de los recursos y la evaluación de los resultados, requieren de decisiones sobre el control operativo. Los datos utilizados en este nivel son muy estructurados, siendo su fuente netamente interna, considerando información del pasado, con datos muy precisos (no subjetivos).

Este nivel de decisiones está orientado a la tarea y son tomadas por los supervisores de primera línea.

Existe una categoría no mencionada anteriormente, que corresponde a la Toma de Decisiones a Nivel de Conocimientos, la cual contempla la evaluación de nuevas ideas para los productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y formas para distribuir información en la organización.

1.2.2.4. Modelos de decisiones.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

- a) **Modelos objetivos y subjetivos.** En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.
- b) **Modelos analíticos y de simulación.** Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.
- c) **Modelos estáticos y dinámicos.** Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.
- d) **Modelos deterministas y probabilísticos.** En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

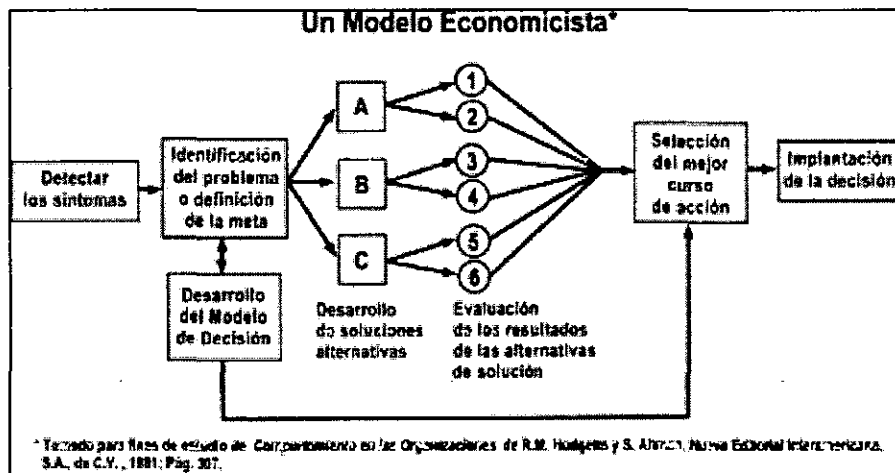
- e) **El Modelo Economicista.**- Parte de la suposición básica de que las personas son económicamente racionales y tratan de maximizar los resultados siguiendo un proceso ordenado y secuencial.

Se pueden incluir un número mayor o menor de pasos en el Proceso Económico de la Toma de Decisiones, dependiendo de lo detallado que se quiera ser, Hodgetts y Altman en su obra *Comportamiento en las Organizaciones* incluyen las siguientes:

1. Detectar los síntomas del problema.
2. Identificar el problema en particular que se debe resolver o la meta que se desea alcanzar.
3. Desarrollo del modelo de decisión para fines de evaluación.
4. Desarrollar y anotar todas las alternativas de solución.
5. Evaluación de las alternativas de solución.
6. Seleccionar el mejor curso de acción.
6. Implementar la decisión.

Gráfico N° 03

El modelo economicista



Limitaciones del Modelo Economicista:

- La dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados.
- La dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados.
- Almacenar mentalmente la información en alguna forma estable.

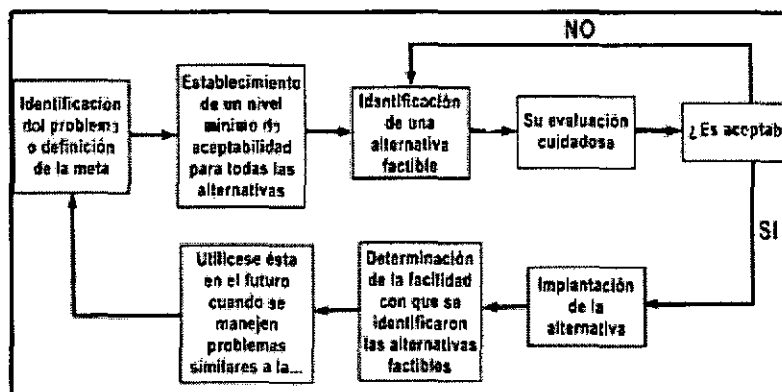
- Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados.
- Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa.
- El Modelo para Optimizar la Toma de Decisiones.- Describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados. Pasos del Modelo Para Optimizar:
 - ✓ Reconozca la Necesidad de Tomar una Decisión.
 - ✓ Identifique los criterios de decisión.
 - ✓ Asigne una ponderación a esos criterios.
 - ✓ Desarrolle las alternativas.
 - ✓ Evalúe las alternativas.
 - ✓ Seleccione la mejor alternativa

Los supuestos en este Modelo:

- ✓ Está orientado a Metas.
- ✓ Se conocen todas las opciones.
- ✓ Las preferencias están claras.
- ✓ Las preferencias son constantes
- ✓ La selección final maximizar el resultado

g) **El Modelo de Racionalidad Limitada.-** Este Modelo que algunos autores llaman también el Modelo Satisfactor, considera al que toma las decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: por una falta de supervisión posterior y porque prefiere la satisfacción.

Gráfico N° 04
Modelo de racionalidad limitada



Etapas del Proceso de Racionalidad Limitada

- ✓ Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
- ✓ Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
- ✓ Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
- ✓ Evaluación de la alternativa.
- ✓ Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
- ✓ Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
- ✓ Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.
- ✓ Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares. Cuando se compara este modelo con los anteriores aparentemente el Modelo de Racionalidad Limitada parece ser un punto de vista más realista de la Toma de Decisiones.

h) Otros Modelos para la Toma de Decisiones

El Modelo Simplificado de la Realidad

Parece ser conforme a las evidencias existentes, que la mayoría de los encargados de Tomar Decisiones emplean un Modelo Simplificado de la Realidad. Cuando se enfrentan a situaciones similares a otras que han resuelto en el pasado, utilizan la misma estrategia general si tuvieron éxito, y optarán por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados.

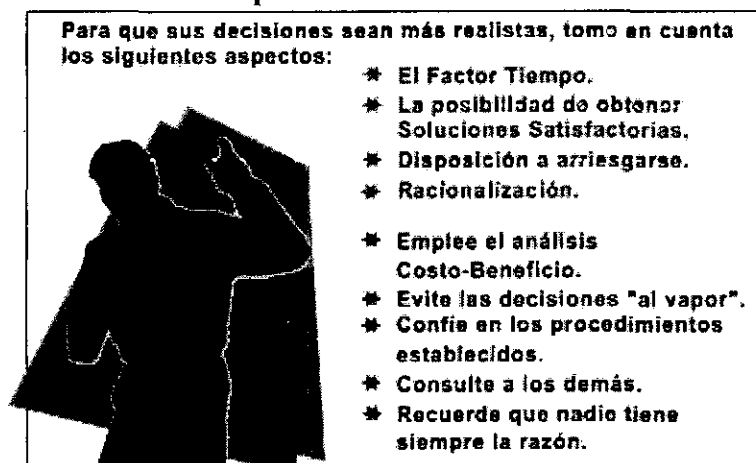
El Modelo del Favorito Implícito

Otro modelo que se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias, es el Modelo del Favorito Implícito. Modelo de toma de decisiones en el cual el que toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

La Toma Intuitiva de Decisiones.- Otra forma que las personas utilizan es la Toma Intuitiva de Decisiones, como un proceso inconsciente que se crea a partir del filtrado que se hace de la experiencia, y muchas veces constituye un complemento del análisis racional.

Gráfico N° 05

Aspectos en la Toma de Decisiones



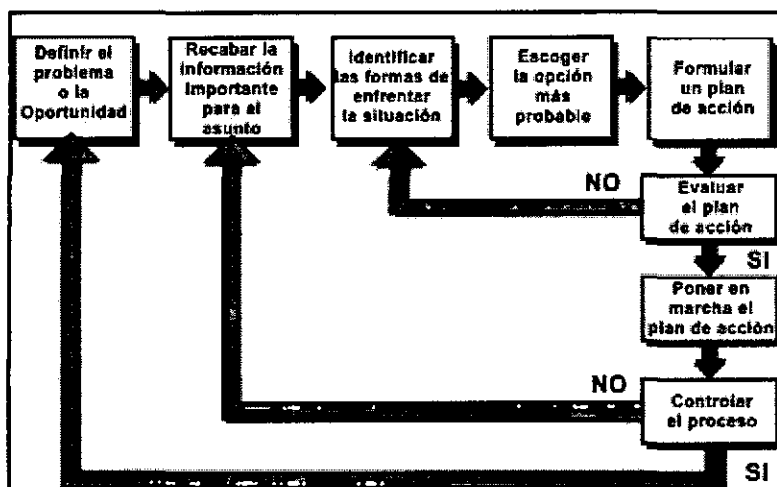
1.2.2.5. Procesos Sistemáticos para la Toma de Decisiones.

Un proceso sistemático útil para la toma de decisiones en cualquier área de la empresa o en cualquiera de las otras funciones organizacionales (mercadeo, producción, administración) es el que se expondrá seguidamente, el cual si se aplica a las decisiones financieras debe aumentar el grado de éxito en los resultados. Este proceso está compuesto por 10 etapas, de manera sistemática, por lo que no puede saltarse alguna de ellas. Aquí solo se señalan, dejando para otro artículo el desarrollo de cada una. Estas son:

1. Determinación del problema o situación de decisión.
2. Formulación de los objetivos de la decisión.
3. Recopilación de información.
4. Procesamiento de la información recabada.
5. Formulación de alternativas de decisión.
6. Evaluación de cada una de las alternativas formuladas.
7. Selección de la o las mejores alternativas.
8. Implantación de la o las alternativas seleccionadas.
9. Administración de la decisión.
10. Retroalimentación.

Gráfico N° 06

El proceso de toma de decisiones



1.2.2.6. **Técnicas para la Toma de Decisiones.** Mediante estas técnicas se puede considerar un peldaño más para la toma de Decisión financieras, basadas en lo siguiente:

A) Teorías de Preferencias.

Esta teoría encuentra el riesgo, dentro de los análisis de los problemas comerciales que en gran medida involucran inseguridad e incertidumbre, para los altos ejecutivos es de gran importancia que tengan un mismo conocimiento, de la actitud empresarial al tomar decisiones bajo riesgo.

Para la toma de decisiones comerciales es necesario basarse en un análisis formal; para determinar todas las alternativas posibles evaluando:

- La Capacidad económica de la Empresa, ganar o perder, es aquí en donde hay que evaluar el riesgo.

El análisis para estos casos, considero todos los criterios que puedan provocarles sus pérdidas de acuerdo a las condiciones, económicas, políticas y sociales que vive la región, se tiene que definir aspectos técnicos, para minimizar el riesgo como:

- a) **Definir y comprender el problema:** Esto indica que hay que percatarse de las dificultades potenciales que hay que solucionar, estos pueden ser internos o externos a la empresa.
- b) **Enumeración de Alternativas:** Aquí se detalla todas y cada una de las alternativas que nos puedan conducir al éxito o fracaso de una decisión.
- c) **Costos sobre Beneficio.-** Todo esto tiene un costo ya que hay inversión de tiempo, papelería y otros, si se toma una decisión y esta resulta efectiva se ganará no sólo en dinero si no también experiencia.

B) Teoría de Utilidades.

Todo inversionista y administrador financiero el aspecto principal es la decisión que se tome, sea para incrementar las utilidades de una empresa relacionada con periodo y de acuerdo a las circunstancias económicas, sociales y políticas del país. Para lograr este incremento, existen criterios para maximizar las utilidades, entre estos tenemos:

- Reducir al máximo los costos.
- Reducir en la medida de lo posible los gastos.
- Evaluar los cambios en los activos.

Un administrador financiero necesita conocer todas las herramientas de control y herramientas del rendimiento de capital a invertir así como actualizar sus conocimientos del grado de colón para poder proyectar sus decisiones. La utilidad que una empresa obtiene en un periodo no siempre estará reflejada en dinero hay que considerar que puede ser una buena utilidad el que en un periodo haya tecnificado los procesos de otras áreas considerando esto como ganancia para las empresas.

Entre los más usuales tenemos:

1. Costos de Adaptación del nuevo personal de ventas.
2. Costos de entretenimiento al personal de ventas.
3. Costos de estudios de mercadeo.
4. Publicidad para identificación de nuevos productos.
5. Reducciones de márgenes de utilidad para penetración de nuevos productos en el mercado.

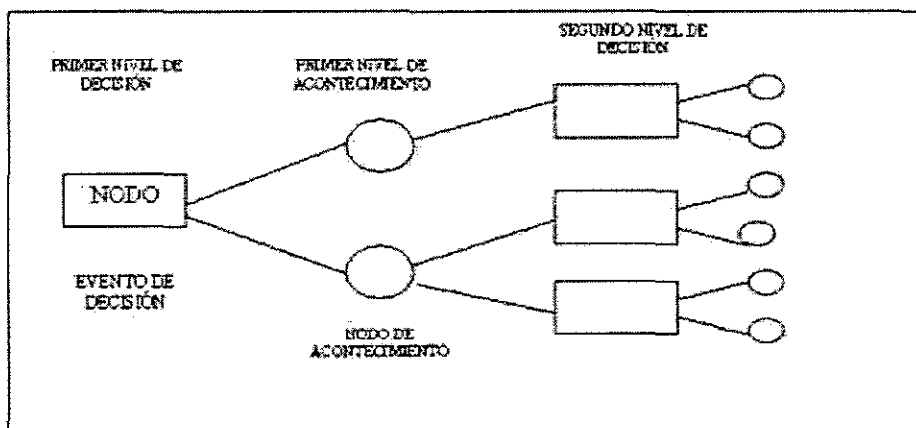
C) Árbol de Decisiones

Este método ha sido empleado desde los años 50 por los administradores de organizaciones complejas, en todos sus sistemas o funciones básicas, en especial en las áreas de investigación y desarrollo, en el análisis del presupuesto de inversión y en la investigación de mercados.

Consiste en asignar probabilidades a eventos en condiciones de riesgos o incertidumbre mediante la representación gráfica que ilustra cada estrategia o alternativa a través de una ramificación, parecidas a las ramas de un árbol. Los vértices o nodos representan los eventos de decisión utilizando para esto un cuadro. Los efectos derivados de la decisión se denominan acontecimientos y se representan por medio de un círculo en la siguiente forma:

Gráfico N° 07

Árbol de Decisiones



La técnica permite seleccionar la mejor alternativa mediante la comparación de los beneficios económicos de cada rama a partir de:

- Los costos condicionales de cada decisión
- El cálculo o estimación de probabilidad designada a cada alternativa originada en cada decisión
- El valor esperado de cada rama.

El Sistema de Inventarios: Estos ayudan a controlar los costos totales de inventarios y también pueden reducir el costo total de comprar para almacenar, de llevar el inventario y quedarse. Lo que pretende básicamente el sistema de inventarios es ayudar a quien toma

las decisiones a buscar el nivel óptimo al ordenar o almacenar inventarios, pues es uno de los mayores problemas que enfrentan los directivos.

1.2.3. Establecimientos de Hospedaje

Para comprender teóricamente el significado y características principales de los establecimientos de hospedaje se menciona a continuación las definiciones que contempla el Reglamento de Establecimientos de hospedaje:

Establecimiento de Hospedaje

Definición.- Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

Clase de Establecimiento de Hospedaje: Es la Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 2º del Reglamento.

Hotel

Apart – Hotel

Hostal

Resort

Ecolodge

Albergue

Categoría de los establecimientos de hospedaje: Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel, Hostal y Resort.

Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	
Albergue	

Hotel

Definición.- Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 del Reglamento de Hospedajes.

Apart-Hotel

Definición.- Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 2, del Reglamento de Hospedaje.

Hostal

Definición.- Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 3, del Reglamento.

Resort

Definición.- Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 4 del Reglamento.

Ecolodge

Definición.- Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente. El Ecolodge deberá cumplir los requisitos señalados en el Anexo N° 5, del Reglamento.

Albergue

Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 6, del Reglamento.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION: DESCRIPCION Y FORMULACION

2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En España, (Campa Planas, 2005), el sector hotelero constituye un sector fundamental en la economía y especialmente en la española, lo que viene a justificar en buena medida la necesidad de investigar la implantación de la contabilidad de gestión en las empresas hoteleras. Dicha oportunidad se evidencia por diversas razones, como puede ser tanto por la importancia del turismo como por las propias características específicas del producto turístico.

El turismo, desde que se instauró como un fenómeno de masas, ha dado muestras de enorme fortaleza para hacer frente a los problemas que se le han presentado. Catástrofes naturales, crisis económicas, conflictos bélicos, terrorismo y otras dificultades han desarrollado en el mismo una gran capacidad de adaptación y también de crecimiento. Por ejemplo, las previsiones de la Organización Mundial del Turismo a largo plazo, hasta el año 2020, cifran el crecimiento medio anual en el 4 %, superior a la media del crecimiento económico mundial de los últimos veinte años (Klancnik y Peressolova, 2002). Durante los últimos años España ha ido ganando importancia como destino turístico internacional, tanto por los ingresos generados, como por la entrada de visitantes. Esta evolución ha convertido al sector turístico en uno de los más dinámicos e innovadores de nuestro tejido empresarial. Por citar algunos datos relevantes de la importancia que ha adquirido en nuestro país este sector, cabe recordar que, para la economía española, el turismo, y las actividades directamente relacionadas con él, supusieron en 1999 una contribución de 68.452 millones de euros al Producto Interior Bruto, lo cual representa aproximadamente el 12,1 % del mismo, aportando el turismo receptor un 5,9 % y representando otros componentes de la demanda turística otro 6,2 %, aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística, 2002). Asimismo, en términos de ocupación de empleo, el peso sobre el total de la economía se eleva hasta representar el 6,2 % del total de los efectivos laborales, si contemplamos los empleos directos, y hasta el 10,1 % si contemplamos también los empleos indirectos (Instituto Nacional de Estadística, 2002).

España es uno de los principales países mundiales en recepción de turistas y capacidad hotelera (representa aproximadamente un 5 % de la capacidad total mundial), y ocupa el

segundo lugar del mundo tanto en relación al número de turistas como al gasto en turismo de dichos visitantes.

Clasificación de los establecimientos hoteleros en España Para definir de un modo generalizado el concepto de alojamiento turístico podemos admitir las siguientes bases generales sobre lo que es un establecimiento hotelero (Manzano y Porras, 2002), como son facilitar el alojamiento, la capacidad de ofertar o no el servicio de restauración según la demanda del cliente, tener una clasificación o calificación que identifique el establecimiento (bien sea de carácter jurídico, bien a nivel comercial), establecer un contrato entre ambas partes (a priori entre establecimiento y cliente), en el que se determinan una serie de factores de importancia para ambos, como son el tipo de alojamiento, la cantidad de personas a alojar, los días de estancia, los servicios adicionales contratados (manutención, lavandería, etcétera) y, finalmente, el precio acordado. El establecimiento ha de publicitar los precios a percibir según los servicios ofertados y tiene el derecho a percibir, en contraprestación de los servicios prestados, cierta cantidad de dinero.

Una definición general, que no debe ser admitida como única, es la que entiende por alojamientos turísticos aquellas empresas o establecimientos que facilitan de forma habitual, específica y profesional, en contraprestación a un precio, el servicio de habitaciones, con la posibilidad o no de ampliar el servicio a la manutención, así como a otros servicios complementarios a los anteriores y, generalmente, en relación directa (de cantidad y calidad de los mismos) con la clasificación del establecimiento.

En Uruguay, (Rodríguez Ferrando Oscar, 2012), El sector hotelero depende fundamentalmente de la llamada industria turística está compuesta por un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de quienes viajan, tanto dentro de cada país como en el exterior. El turismo establece conexión entre las personas, las formas de viajar, los alojamientos y los medios. Todo el conjunto de empresas vinculadas poseen una característica en común: el trato con el público es lo más importante. “La industria turística es la que se ocupa de transportar, cuidar, alimentar y distraer a los turistas, a los cuales, en términos generales, podemos definir como aquellos que viajan fuera de su lugar de residencia.”

Bajo el estandarte del turismo se encuentran numerosas empresas aparentemente distintas. La dimensión que la industria turística adquiere es muy amplia y si contamos a los restaurantes, hoteles y sus proveedores y así sucesivamente, encontramos que el turismo es un motor de desarrollo único.

El turismo da origen a comercios, servicios, teatros, restaurantes, mejoras en carreteras e infraestructura en general. Lo cierto es que los gastos y los beneficios del turismo no suelen ser distribuidos equitativamente en la sociedad. Lo que suele ser beneficioso para un sector puede perjudicar a otro. Por ejemplo, aquellos servicios que consumen tanto turistas como habitantes suelen ocasionar subas en los precios y representar un incremento en los costos de vida de los residentes. El ingreso de turistas puede generar aglomeraciones, contaminación, criminalidad y de esa forma afectar la calidad de vida de los residentes.

Uruguay es un país históricamente reconocido por su producción agropecuaria. Dicho sector siempre representó la primera fuente de ingresos para el país. La crisis económica del año 2009 afectó significativamente el turismo a nivel mundial, disminuyó un 4% la cantidad de turistas en el mundo y en América la reducción fue de un 5%. Ese año tuvo una particularidad para el Uruguay, los ingresos por Turismo significaron el 5% del PBI y por primera vez logró superar a los ingresos provenientes de la exportación de carne. Si bien la cantidad de visitantes no tuvo una variación muy significativa en relación a años anteriores, si se mide el gasto por visitante el mismo se triplicó desde el año 2000 pasando de USD 200 a USD 600 en el 2009. Uruguay es el segundo país más pequeño del continente después de Surinam y se ha convertido en el destino turístico que más visitantes recibe en relación a su población. El crecimiento singular del Uruguay como destino turístico se atribuye a la diversificación tanto de la oferta como de la demanda. Argentina representa el principal origen de los turistas que llegan al Uruguay pero la crisis económica que afrontó dicho país en el año 2001 obligó a replantearse la estrategia de promoción e intentar romper la dependencia. Se comenzó a promocionar el país en Brasil y en Europa y se lanzó la marca “Uruguay Natural” basada en la calidad medio-ambiental, bellezas naturales y cordialidad en el trato de los uruguayos. En el año 2006 vuelve a verse afectado el ingreso de turistas argentinos por los cortes de puentes internacionales pero las variaciones de tipos de cambio junto a los altos precios en Brasil, vuelven atractivo a Uruguay para los habitantes de dicho país. Lo mismo ocurre para los europeos al fortalecerse el euro y que, a su vez, encuentran en el Uruguay la calidad de vida que no logran encontrar en otros destinos.

“La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios.” Los hoteles se clasifican según el grado de confort, posicionamiento y el nivel de servicios que ofrecen. Las categorías suelen ser:

Estrellas (0 a 7)

Letras (E a A)

Clases (de la cuarta a la primera)

Diamantes o “World Tourism”.

En Colombia debido a la seguridad que ofrece hoy Colombia como destino turístico, a la mayor oferta hotelera y a la diversidad geográfica, así como a las ventajas tributarias con las que cuentan los inversionistas, el turismo volvió a registrar cifras favorables. Periodo de Medición enero a octubre de 2008, comparado con igual periodo del año 2007. El total de viajeros internacionales que llegó a Colombia, en ese período, fue de 1.009.163. Según publicaciones recientes, el turismo es el sector más dinámico de la economía colombiana actual después del petróleo y el carbón, representando en Colombia el 2 por ciento del PIB y un 12% del PIB a nivel mundial.

En cuanto a la Contabilidad de Gestión en Colombia, desde cuando se inició la legislación mercantil se impulsó al comerciante la obligación de organizar su contabilidad y se le prescribieron pautas sobre el contenido y forma de llevar los libros de contabilidad con los cuales se pretendía que se cumplieran con los objetivos básicos de esa época, de la información contable a saber: El 29 de mayo de 1853 el Congreso de la Nueva Granada expidió el primer Código de Comercio derogando las Ordenanzas de Bilbao aprobadas en España en 1737, las que rigieron hasta la fecha. El Código de 1853 tuvo una vigencia corta, pues al establecer la constitución de 1863 el sistema federalista permitió a los Estados legislar en materia comercial en virtud de esta facultad es Estado de Panamá adoptó en octubre de 1869 el Código de Comercio que había sancionado Chile en 1855

En Mexico, la industria hotelera adquiere una singular importancia, y puede detallarse en una breve secuencia histórica:

1883: Se Menciona por Primera Vez en México, al "Turista" Data de 1883, la referencia más antigua que hemos encontrado respecto al forastero que empieza a ser denominado "turista" y está relacionada con la noticia de la edificación de una "grandísimo hotel", el Hotel de la Reforma, ubicado precisamente en el Paseo de la Reforma.

En el "Primer Almanaque Histórico, Artístico y Monumental de la República Mexicana" que publicó Manuel Caballero (1883-1884), se dice: "La ciudad de México, cuya propiedad raíz se estima en sesenta millones, disfruta de todas las comodidades, de todas las distinciones, de todos los refinamientos de cultura que pueden encontrarse en ciudades europeas. Tres o cuatro veces por semana, el turista puede asistir a deliciosos conciertos en nuestro primoroso jardín que llamamos Zócalo. Antes de cinco años, la Calzada (Paseo) de la Reforma va a ser algo tan hermoso y brillante como la Quinta Avenida de Nueva York o la Commonwealth de Boston. Los trabajos van a comenzar con la edificación de un grandioso hotel, cuya obra deberá ya estar comenzada a la publicación de este almanaque".

La Publicidad Hotelera.

Son deliciosos los textos y descripciones publicados en anuncios que algunos de estos hoteles insertan en la sección comercial de los diarios. Por ejemplo, "El Carabanchel", casa de huéspedes -española- de Juan Villalonga, ubicada en el número catorce de la calle del Coliseo Viejo (hoy Av. 16 de Septiembre), anuncia que: "Recomendamos a nuestros lectores, esta casa; porque reúne las condiciones de buena mesa, cuartos espaciosos y bien amueblados, orden y seguridad completa en la habitaciones. El Carabanchel posee una buena instalación de luz eléctrica y un salón con piano."

Por su parte, el publicista del Hotel Humboldt, cuyo propietario es Miguel Gutiérrez, anuncia que:

"Este Hotel cuenta con habitaciones lujosamente amuebladas, con la particularidad de que casi todas ellas tienen vista a la calle, como consecuencia de ocupar, el edificio, una manzana entera".

El Hotel Colón "echa su cuarto a espadas" y anuncia habitaciones con "camas de resorte, última invención" y para los huéspedes piadosos, "un pequeño oratorio para las personas que deseen hacer uso de él." La española, finalmente, ofrece "timbres y alumbrado público".

El Mexicano Descubre al Turista.

¿Cuándo fue que la imagen del turista y el concepto "turista", empezaron a deslizarse en la mente y en el vocabulario del Mexicano? ¿Cuándo fue que, a través de esa breve palabra de tres sílabas ricas en vocales, se inició en México el hallazgo de un nuevo universo de contactos y comunicación con el mundo circundante?

Parece ser que ello ocurrió durante la plenitud del porfirismo. Moisés González Navarro, en el capítulo que escribió ("El Porfiriato, La Vida Social") para la "Historia Moderna de México", dirigida por Daniel Cosío Villegas, afirma que "desde los últimos años del siglo XIX, cuando el México Porfirista presumía y se alborotaba con sus caminos de hierro, empezaron a presentarse con regularidad (en la Ciudad de México), excursiones de norteamericanos"; turistas impulsados, quizás, por aquella mística colonizadora estadounidense que condujo a la conquista del "Far West" y para quienes, al llegar a la capital de México, dice González Navarro:

"Era de rigor el clásico "City Tour", consistente en visitar el Mercado de las Flores (en uno de los portales de lo que hoy es el Departamento del Distrito Federal), la Catedral, el Museo (entonces en el número trece de la Calle de la Moneda, hoy albergue del Museo de las Culturas), Chapultepec, Santa Anita (aún aferrada a sus canales y a sus chinampas), Cuernavaca (entonces remotísima) y las diversiones típicas de los pueblos indígenas".

1910: 43 Hoteles y Seis Casas de Huéspedes.

José Romero, miembro de varias sociedades científicas nacionales y extranjeras, en su "Guía de la Ciudad de México y demás Municipalidades del Distrito Federal" (1910), proporciona la lista de los principales centros de alojamiento que debieron resistir el impacto de la impetuosa corriente de viajeros que, en septiembre de 1910, inundaron la capital para asistir a las Fiestas del Centenario: 43 Hoteles y seis casas de huéspedes; lista

que, por otra parte, expresa con objetividad el desarrollo que en la Ciudad de México había alcanzado la industria del hospedaje.

Las industrias actuales de hospedaje son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. En el continente americano, en México hacia el año 1500 d. de J.C, los aztecas utilizaron establecimientos de hospedaje llamados Coacallis que recibían al pueblo en general y otros estaban reservados para las clases superiores.

Después de la conquista se estableció el primer mesón colonial (1525) con lo que daba inicio a la era de los mesones. Posteriormente en la nueva España se funda el primer hotel de América (1818) anticipándose a los mismos Estados Unidos, país que hasta diez años después, en 1828, adoptaría en Boston este sistema.

Los grandes progresos materiales, que unidos al impulso que se dio al ferrocarril, motivó el auge continuo de la industria hotelera, es así que actualmente existen alrededor de ocho mil establecimientos que ofrecen casi 250 000 cuartos a los visitantes.

Estados Unidos.- En la época colonial de los Estados Unidos se siguió el ejemplo de las tabernas europeas, en la que 2 o más huéspedes compartían una habitación. Probablemente la primera taberna de las colonias fue la Coles Ordinary, en Boston (1634), la primera hostería colonial fue la City Tavern, (1642) construida para atender principalmente a los ingleses que viajaban de Nueva Inglaterra a Virginia.

En el siglo XVIII la diligencia pasó a ser el medio más importante para viajar, y en 1791 el término “hotel” proveniente de Francia era popular en Estados Unidos. Años más tarde se inauguró el primer hotel estadounidense, el City Hotel (1794) que fue de hecho un albergue de gran tamaño; Ya en el siglo XIX con la aparición de la locomotora el transporte y la hotelería eran inseparables.

El primer hotel de 5 estrellas fue El Tremont House en Boston (1829) y marcó un hito en hotelería, así inicia la Primera edad dorada de los hoteles entre 1829 y 1900. Este hotel bien merece el calificativo de “Adan y Eva” de la industria hotelera moderna, ya que hizo muchas de las innovaciones que se mantienen actualmente.

A principios del siglo XX, un nuevo tipo de viajero entró en escena “el hombre de negocios”, nace el primer hotel comercial moderno, el Hotel Statler “The Buffalo” en

Nueva York (1908), Se tomó el concepto de los cuartos privados e higiénicos y se añadió el baño privado, y otras comodidades.

Después de la conmoción originada por el primer Statler Hotel, hubo una época de inactividad relativa originada por la Primera Guerra Mundial entre los años 1914 y 1918. Posterior a la guerra se dio Segunda edad dorada de los hoteles entre los años 1920 y 1930 donde la construcción de hoteles alcanzo el punto máximo de todos los tiempos, esto en respuesta al crecimiento diario de las vías y los sistemas de comunicación. Entonces, cuando se estaban preparando planes mayores y mejores, la burbuja estalló y los hoteles se desplomaron de una edad de oro al periodo más infortunado de toda la industria hotelera. La depresión en 1930.

La Hotelería en la segunda guerra mundial se incrementó enormemente hacia el año 1940. El desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial hizo que se iniciara el mayor movimiento de personas que ha conocido Norteamérica. Posterior a la guerra, se inició la Construcción de cadenas hoteleras, las tres principales cadenas de aquel entonces fueron: Statler, Hilton y Sheraton

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial ya en el año 1950, la industria hotelera inesperadamente entró en una nueva era de prosperidad, con una ocupación de más del 90%. Los estadounidenses comenzaron a viajar como nunca antes.

El modo de vida norteamericano había adoptado una nueva nota de informalidad, repentinamente hubo forma de eliminar la ropa formal, las presentaciones en los vestíbulos de los hoteles, las propinas y problemas de estacionamiento, yendo a un motel, es así que nacen los motor hoteles.

El carácter sociable de los estadounidenses hace posible el aumento de viajes en grupo en 1975, el trabajo, y el placer de viajar son responsables «del ritual multimillonario de los estadounidenses». Así mismo Las convenciones significaron grandes sumas de dinero para los hoteles.

El porcentaje de expansión de hoteles en 1980 superó al de la expansión de toda la industria de viajes. Como resultado, en los 90 había más habitaciones disponibles en los

hoteles que viajeros para ocuparlos. La incesante actividad turística actual precisa una amplia gama de alojamientos, provistas de la tecnología moderna, con personal altamente capacitado y servicios rápidos.

En Cuba, según (Armenteros Diaz, 2010), Los cambios político-económico-sociales ocurridos en el mundo han obligado a las empresas a cambiar sus modos de gestionar la producción y los servicios, Cuba no está exenta a estos cambios por lo cual se inicia el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, este proceso tiene como perspectiva garantizar la mejora continua de la gestión de la empresa, que posibilite lograr, de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes y servicios competitivos, es decir sus objetivos están enmarcados en hacer competitivas las empresas, incrementando la eficiencia y la eficacia, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad individual y colectiva.

En la actualidad existe mayor flexibilidad para que las empresas diseñen sus Sistemas de Costos y Gestión, acorde con su características de producción, dejando a un lado las exigencias de los organismos superiores (Ministerios de cada sector de la economía) quienes eran los encargados de diseñar los Sistemas de Costo, por ejemplo la Industria se basaba en el Reglamento para la planificación, cálculo y registro del costo de producción de las empresas industriales. Con esta flexibilidad no se pierde la adecuada uniformidad en la planificación y registro y cálculo del costo, conforme con las exigencias ramales y de la economía nacional, ya que se cuenta con los Lineamientos generales para la planificación, registro, cálculo y análisis del costo de producción, a partir de los mismos cada rama tiene sus lineamientos, siendo las empresas las encargadas de diseñar su Sistema de Costo.

En cada sistema de costo deben establecerse los métodos, normas y procedimientos que rigen la planificación, el proceso de registro de los gastos, determinación y análisis del costo atendiendo a los lineamientos ramales, por lo que se establece que deben prepararse presupuestos por áreas de responsabilidad, elaboración de las fichas de costo por productos, los gastos deben ser registrados por elementos y partidas, el método de costeo de productos es el de costo por absorción, el método de valoración de los inventarios se hará atendiendo a: las empresas que elaboran un solo tipo de producto o un pequeño número de éstos la valoración de los inventarios de productos en proceso y terminados se

hará de acuerdo a su costo unitario real; y las empresas con variedad de producciones cuya característica sea la existencia de muchos surtidos o variedad de ensambles que requieren producciones intermedias, la base de valoración a utilizar es el costo predeterminado o costo real, cuando las condiciones lo permitan.

A pesar de que las Empresas tienen la flexibilidad de diseñar sus propios Sistemas de Costos, lamentablemente no todas lo tienen, y se encuentran atrapadas por el mercado y las exigencias del perfeccionamiento empresarial.

Al observar en las últimas décadas la evolución que ha tenido la Contabilidad de Costos y de Gestión dentro de la profesión contable, nos podemos percatar de la interrelación que tiene la enseñanza con la práctica de las empresas; en tal sentido, en los años 90 las universidades han evolucionado más rápidamente, encontrándonos que muchos de los contables de las empresas tienen técnicas obsoletas y están atentando contra los objetivos trazados en las bases del Perfeccionamiento Empresarial, por cual deben aumentar los conocimientos relacionados con las nuevas herramientas de gestión para que la dirección pueda tomar decisiones más acertadas.

A esto se le ha encontrado su solución, desde hace pocos años las Universidades del país participaron en un proceso de actualización a todos los empresarios y cuadros del primer nivel de dirección (orientado por la dirección del país), impartándose cursos en materias de Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos y Gestión y Administración Financiera, cuyos resultados ya son apreciables en las diferentes organizaciones empresariales.

La Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC de Cuba), junto a las Universidades ha jugado un papel relevante en este proceso de superación, ya ha constituido un Centro de Superación Posgraduada, ofertando diferentes tipos de postgrados, entre ellos cursos de Contabilidad de Costos y Gestión, en estos momentos se está desarrollando un Diplomado de Contabilidad de Gestión Avanzada, impartido por prestigiosos profesores de la Universidad de Valencia, bajo la dirección del Dr. Vicente Ripoll Feliú.

Diferentes Universidades del país tienen sus ofertas de cursos de postgrados, diplomados, maestrías y, sólo la Universidad de Camagüey con un doctorado, estas ofertas están

encaminadas a preparar los profesionales que están vinculados a la práctica de las empresas. Dentro de esos programas están presentes las técnicas más actuales Management Accounting, entre ellas Sistemas ABC/ABM, la filosofía JIT, la gestión de la Calidad total, Costos de Calidad, Gestión medioambiental, el Capital intelectual, el Cuadro de Mando Integral, fundamentalmente.

Las principales investigaciones están enmarcadas en los diseños y aplicación del Sistema ABC/ABM; Costos de calidad; identificación, medición y gestión del capital intelectual (cálculo y gestión de los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de su núcleo estable de la institución); la Teoría de las Limitaciones (TOC), Costos medioambientales, y los análisis de la cadena de valor con el análisis del posicionamiento estratégico y las causales de costos para la gerencia estratégica de costos; utilización de la lógica borrosa para atenuar la incertidumbre de las decisiones gerenciales. Estas investigaciones se están desarrollando en el Turismo, Hospitales, Agricultura y en algunas empresas Industriales y de servicios, constituyendo en mucho de los casos tesis doctorales.

Es de destacar que la cantidad de profesionales que participan como Ponentes en eventos de carácter nacional e internacional se ha incrementado. En estos eventos se presentan trabajos relacionados con las temáticas anteriores, y los que más abundan son las aplicaciones del Sistema ABC, a la Industria, Ganadería, Turismo, Hospitales, Bancos, etc. Entre estos eventos podemos destacar el TURDES (Desarrollo Turístico), los de Contabilidad y Finanzas, los Encuentros Dominico-Cubano, Talleres Municipales y Provinciales de Contabilidad que organiza la ANEC de Cuba, Taller de Comercio Exterior, etc., en todos estos eventos los investigadores que trabajamos temas de Contabilidad de Gestión tenemos un espacio.

Por la crisis financiera que atraviesa el país, no existen revistas dedicadas a la Contabilidad en general y mucho menos a la Contabilidad de Gestión. En la década de los 80 (aún persiste el problema, pero menos agudo), el currículo de muchos profesionales universitarios se vio afectado por la falta de publicaciones, últimamente este aspecto ha sido mejorado y se ha podido publicar en “Cifras” (Revista del Ministerio de Transporte), “Retos Turísticos” (Revista de la Universidad de Matanzas), se nos ha dado la oportunidad de publicar en la Revista de “Auditoría y Control”, en el periódico “El Economista” de la

ANEC de Cuba, la Revista "Cimientos" (Ministerio de la Construcción), Revista de Ciencia y Tecnología, en CD run y en sitios WEB, fundamentalmente. Las publicaciones han estado relacionadas con el Sistema ABC/ABM en el Turismo, Hospitales, Agricultura, algunas empresas Industriales y de servicios, la Teoría de la Limitaciones en empresas industriales, Turismo, la Gestión medioambiental en el Turismo, aplicación de la lógica borrosa para la determinación del punto de equilibrio en hoteles y herramientas económicas para la toma de decisiones gerenciales en la actividad hotelera, principalmente.(Digital, 2014), Por otro lado la industria hotelera en Cuba ha significado un enorme avance en los últimos años, conociéndose como el gran caribe. "Entre los principales logros de Gran Caribe en estos años sobresale que muchas de sus instalaciones son productos insignias de la hotelería cubana, adecuando sus servicios a las nuevas exigencias de los mercados y a las nuevas tendencias de la hotelería", reconoce Diana Beatriz Olivera Rodríguez, vicepresidenta de Mercadotecnia del grupo hotelero Gran Caribe.

"Hablamos de instalaciones repletas de historia, tradición y arquitectura. Por solo mencionar años donde se reúnen las anteriores cualidades, están el hotel Inglaterra, que ya tiene 137 años de fundado, el Plaza, con 104 años, el Hotel Nacional de Cuba con más de 80 años, el Victoria igual y que, por cierto, fue inaugurado con el nombre de hotel Vedado. En estas instalaciones se reúnen, reitero, cultura, tradición y estilos arquitectónicos.

"Pero también podemos mencionar -prosigue la directiva- al hotel Kawama de Varadero, y otros operados por nuestra cadena que por estas fechas cumplen sus respectivos aniversarios 50 y 60 de fundados, como el Capri, que debe reabrir sus puertas a finales de este año y concluir todo el proceso inversionista antes del invierno 2013-2014".

Siguiendo las fechas fundacionales, el 1ro de agosto de 2014 el grupo hotelero Gran Caribe cumple sus primeros 20 de irrumpir en la industria turística cubana, pero desde ahora desarrollan varios proyectos a modo de salutación de tan significativo onomástico, como por ejemplo el lanzamiento de 45 cabañas de madera cinco estrellas en Cayo Largo, anexo al Hotel Playa Blanca, y relanzar el producto Villa Iguana con 124 cuartos en cabañas de madera cuatro estrellas y 70 en módulos habitacionales recuperados. Finalizando 2013 se entregarán 90 habitaciones totalmente renovadas del Hotel Riviera, mientras que los hoteles Daiquirí de Cayo Guillermo y Puntarenas, Playa de Oro y

Kawama, en Varadero, recibirán la próxima temporada invernal con todas sus remodelaciones ejecutadas.

También por esos días está prevista la presentación de la nueva línea de Hoteles Clásicos, Club Premium, Hola Club y Hoteles E. Paralelamente, a finales de año comenzará una nueva inversión en la ciudad balnearia de Varadero consistente en un hotel cinco estrellas de 924 habitaciones, y en la actualidad se encuentra en construcción otro "cinco estrellas" de 566 habitaciones en Cayo Coco, instalaciones ambas que deben comenzar a operar en 2016.

Estándares Bien Definidos

"Hoy Gran Caribe posee 42 instalaciones hoteleras con 12 025 habitaciones y las mismas se insertan en ciudades de variada arquitectura como son La Habana y Cienfuegos; también se encuentran en playas naturales y cayos vírgenes, para quienes son amantes de las aguas cálidas y la naturaleza", responde Diana Beatriz Olivera Rodríguez a nuestra pregunta y agrega:

"Estas instalaciones pueden alojar clientes de diferentes segmentos y poder adquisitivo ya que van desde tres hasta cinco estrellas, y son hoteles especializados en parejas, familia y estudiantes, mientras que otros son elegidos por sus condiciones para el turismo especializado, además de la modalidad de clubes. "Para la temporada turística 2012-2013 presentamos una nueva línea de productos con estándares bien definidos y en conjunto con cadenas administradoras de amplio prestigio internacional y reconocimiento, como los Meliá, Iberostar, Barceló, ACCOR, Be Live, 16

Roc Hoteles y Belle Vue. Asimismo, entre los productos de interés para la inversión extranjera se incorporaron para el invierno 2013-2014, la Occidental Hoteles -que administrará Villa Cojímar, en Cayo Guillermo, Jardines del Rey-, y el Capri con su relanzamiento de nuevo producto luego de más de 10 años fuera de servicio y que será administrado por NH".

En relación con el siempre emblemático Cayo Largo del Sur, nuestra interlocutora revela: "Gran Caribe opera toda la industria hotelera del Cayo. Administrados por la cadena Meliá figuran Sol Cayo Largo y Sol Pelicano, y otros dos propios, Playa Blanca y

el complejo Isla del Sur. Como producto novedoso este último presentará el venidero invierno el formato de clubes con el mercado italiano, suerte de abanderado en este tipo de operaciones".

Aclara Diana Beatriz que en el complejo Isla del Sur funcionaban dos clubes comercializados por turoperadores italianos, al que ahora se incorpora Alpitour para sumar tres clubes italianos. Otro turoperador que ya operaba en Cayo Largo, Eden Viaggi, ahora extenderá sus operaciones al hotel Arenas Doradas de Varadero. "Aprovechando la fortaleza que tenemos con los clubes italianos -considera la directiva-, la estrategia es seguir creciendo y ser elegidos como cadena hotelera para estos turoperadores que trabajan más en este tipo de segmento, de manera que escojan nuestras instalaciones para desarrollar sus productos."

Crece en Calidad y Confort

Hoy los principales emisores de turismo dirigido a las instalaciones de Gran Caribe son Canadá, Argentina, Alemania, Reino Unido, Rusia e Italia, y sobre la base de crecer en calidad y confort se trabaja en recuperar el posicionamiento de nuevos mercados, así como desplegar una estrategia de penetración en el mercado de Brasil aprovechando el vuelo directo semanal de Cubana de Aviación. "Con el objetivo de incrementar la ocupación en nuestras instalaciones -refiere la Vicepresidenta de Mercadotecnia del grupo hotelero Gran Caribe-, también hemos desarrollado alianzas estratégicas con Travelsens y su nuevo vuelo a la Isla, la creación de nuestra página Web para las ventas on line, incentivar las ventas para el mercado interno, y aumentar nuestra presencia en los principales mercados del grupo con acciones de comunicación con la participación directa de nuestros hoteles. "Al cabo de 20 años de presencia en la industria hotelera cubana, la salud de Gran Caribe es buena", asegura Diana Beatriz Olivera Rodríguez, y concluye: "Nos mantenemos siendo un grupo hotelero que se enorgullece de poseer los hoteles insignias y emblemáticos de Cuba, pero sobre todo que, paralelo con la historia y la tradición, se han ido adecuando los servicios a los tiempos modernos en demanda de nuevos mercados y de las nuevas tendencias de los servicios hoteleros". De igual manera, (Silveira Perez, 2013), Actualmente, las empresas cubanas e internacionales están presionadas a perfeccionar el proceso de toma de decisiones y la gestión empresarial. Fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera mundial

están condicionando el entorno empresarial vigente. Según cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2009), a partir de mediados del año 2008 la industria turística mundial mostró una desaceleración importante, con cambios abruptos en las tendencias de llegadas de turistas y el incremento de los precios de materias primas. La industria turística cubana no escapa a estas situaciones que generan transformaciones en relación a costos y beneficios esperados. En este sentido, siendo una economía planificada, donde los planes y presupuestos del Estado se coordinan centralmente y el Ministerio del Turismo (MINTUR) funciona como un órgano rector de todas las empresas que conforman la industria, debe evidenciarse una integración interna entre la industria nacional y el sector turístico en materia de suministros de bienes y servicios, que actualmente tienen que ser adquiridos en el exterior, en busca de una competitividad en términos de cooperación y diferenciación que permitan aprovechar las oportunidades de desarrollo del turismo a nivel global.

El turismo cubano es una muestra de la riqueza paisajística caribeña, la gastronomía criolla y su mezcla de variadas expresiones culturales. El incremento de ofertas de modalidades más allá del tradicional turismo de sol y playa, es una de las principales proyecciones de la industria turística cubana; aunque generalmente es enmarcada en esta modalidad.

A inicios de la década de los años 90s, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del Partido Comunista Cubano (PCC), la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía (Gutiérrez et al 1999, García 2006). Con la creación del Ministerio del Turismo (MINTUR) en 1994 y la Ley de Inversiones Extranjeras No. 77 de 1995, se incrementaron las asociaciones con capital extranjero y el surgimiento de empresas e instituciones de servicios, que incluye empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. Desde entonces, el turismo se convirtió en una de las principales alternativas económicas para el desarrollo del país, que influye en otras ramas implicadas, con la demanda de modernas infraestructuras de comunicaciones y transporte, suministros de agua, electricidad, eliminación de residuales, formación y empleo de personal.

Surgimiento y desarrollo de la industria turística cubana

El turismo se institucionaliza en Cuba a partir de 1919 con la creación de la Comisión Nacional para el Fomento del Turismo, presidida por el Alcalde Municipal de la Habana. Por entonces, el turismo constituyó la tercera fuente de ingreso de divisas al país (Quintana et all 2005, 132). Estados Unidos era su mercado potencial, donde el juego y la prostitución tenían el protagonismo en el motivo de viaje de muchos turistas que visitaban la capital del país, destino turístico fundamental. Dada la crisis económica de 1929 y otros factores del entorno en aquella época, fueron realizados estudios sobre el turismo en Cuba, que recomendaron reorientar la actividad turística cubana hacia las potencialidades naturales de la Isla, extendiendo su desarrollo a otras provincias y alejándola de los vicios imperantes. Esta nueva orientación hacia un turismo más familiar y sano, se vio frustrada con los golpes de estado del coronel Fulgencio Batista en enero de 1934 y posteriormente en 1952, cuyo gobierno en ambos casos, estuvo estrechamente vinculado a grupos económicos ilícitos estadounidenses. Y no fue hasta la década de 1950 que el sector turístico mostró una paulatina recuperación económica.

Comisión Nacional para el Fomento del Turismo. 1919-1934 La ley estaba orientada a los juegos y espectáculos de apuestas, tales como: las peleas de gallos, casinos, carreras de caballos, entre otras.

Corporación Nacional de Turismo 1934-1952 En esta ley quedaron plasmados los estatutos jurídicos de la actividad turística y como cada órgano del Estado contribuiría al fomento de la industria. Sin embargo nunca surtió efecto, pues carecía de apoyo. Instituto Cubano de Turismo (ICT) 1952-1959 Órgano oficial autónomo adscrito al Ministerio de Comercio. Su función era la promoción y publicidad del turismo dentro y fuera de Cuba, no obstante, propicio la construcción de nuevos hoteles aparejado al incremento del vicio.

Comisión de Turismo del Consejo Consultivo 1952-1959 Unido al ICT, tenía el objetivo de planificar la industria en función de la protección del turista, sus beneficios y de la nación, pero estos objetivos no fueron cumplidos.

Con el triunfo de la Revolución en 1959 comenzó la política norteamericana de bloqueo y desapareció el turismo proveniente de Estados Unidos, su principal mercado. En febrero

de ese mismo año se crea el Departamento de Playas del Pueblo adscrito al Ministerio de Defensa, declarando de uso público las playas y costas. Posteriormente (1959-1975), se funda el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), llevando a cabo un proceso de intervención y nacionalización de las instalaciones turísticas. Debido a la disminución de llegada de turistas internacionales hasta 1972, la política primordial del Estado era hacia el turismo nacional. Este hecho condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional, pero desde una óptica social permitió el amplio acceso de la población a instalaciones que eran de disfrute exclusivo de la clase alta y visitantes extranjeros, igualando las oportunidades de recreación y esparcimiento.

Antes de 1959 las provincias de la antigua región oriental, no tenían una cultura turística ni un apoyo para el fomento de esta actividad. El INIT, fue sustituido por el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) a finales de 1976, debido a la nueva político-administrativa asumida por el Estado. El INTUR comenzó a dividir en partes iguales la atención y recursos para el turismo nacional e internacional. Entre las funciones del INTUR estaba programar y ejecutar la política nacional de desarrollo turístico, por lo que el sistema empresarial de este instituto, además de la ciudad capital creó otras empresas territoriales, siendo la primera iniciativa de extender el desarrollo turístico al oriente del país y luego se fueron incorporando el resto de las provincias y los cayos.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes e ingresos. En 1999 se le concedió a esta industria, la quinta parte de las obras del programa inversionista ejecutadas en el país, situando al sector entre los principales recaudadores de divisas de la economía cubana.

A finales del año 2004 el Ministerio del Turismo (MINTUR) reorganizó sus entidades, las Cadenas Turísticas se estructuraron por empresas e instalaciones de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte, recreación y otros servicios relacionados con la industria. El total de empleo generado de forma directa e indirecta abarca a 300 mil trabajadores, alrededor del 3 % de la población total y más de la mitad de las compras efectuadas por entidades turísticas son suministradas por productores nacionales. En el año

2009 el sector fue sometido a reformas de infraestructura, por lo que algunas cadenas están siendo absorbidas por otras de manera estratégica.

Mercados y principales países emisores

En cuanto al mercado, se puede afirmar que está en continua evolución, experimentando fuertes cambios empujados por circunstancias económicas y socioculturales. En Cuba, independientemente del impacto de estos factores, se refleja un crecimiento anual positivo en términos de ingresos y arribo de turistas. En los últimos dos años éste ha mostrado una situación estable, a pesar de las amenazas que presenta el entorno internacional.

Los principales países emisores se encuentran ubicados en las regiones americanas y europea; siendo Canadá, México, Venezuela y Argentina los de mayor participación por el continente americano, donde Brasil ocupa el lugar número 20. Por la región europea lideran Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia, aunque los visitantes procedentes de esta región, en un análisis general, muestra un crecimiento menor.

El 14 de febrero del año 2006, coincidiendo con las celebraciones de San Valentín, el sector turístico cubano rompió su récord de visitantes extranjeros alojados en instalaciones turísticas durante una jornada. Se alcanzó por primera vez la cifra de 65.280 turistas por día. Y a pesar de la compleja situación internacional, el recrudecimiento de las medidas en contra de Cuba como parte de la política de bloqueo de Estados Unidos y las afectaciones provocadas por los desastres naturales de las temporadas ciclónicas más recientes, el destino caribeño sirvió de escenario al arribo de 2,3 millones de visitantes, marcando un crecimiento del 13,2 por ciento. Por cuarta ocasión consecutiva, el 17 de diciembre del 2007 en Jardines del Rey en los cayos al norte de la provincia de Ciego de Ávila se celebraron los dos millones de visitantes extranjeros. Por otra parte, el hotel cubano Sandals Royal Hicacos de Varadero resultó como "Mejor Resort del mundo" en la edición 2007 de los premios World Travel Awards (Premios Mundiales de Turismo) que constituyen en la actualidad los reconocimientos más abarcadores y prestigiosos de esta esfera.

Una realidad que también debe ser reflejada es la concentración de la industria turística cubana en dos importantes zonas: La Habana y Varadero. Situación heredada desde los

años 50 donde la Habana poseía una concentración del 66% de los cuartos de hoteles del país. Actualmente, se continúa mostrando un incremento en el número de plazas en las capacidades de alojamiento de estos dos polos turísticos, mientras que el resto se mantiene prácticamente estable con crecimientos poco significativos. Por lo que se puede concluir que la industria turística no está obteniendo una distribución equitativa de su infraestructura en todas las provincias del país; adicionándole la afluencia en el destino Sol y Playa, que es divulgado por los medios de comunicación masiva como Internet y las principales agencias de viaje, descuidando otros factores distintivos como son la naturaleza, la cultura e historia, deporte y salud. En análisis realizado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) se evidenció que en el 2007, la Ciudad de la Habana obtuvo el 44 % de las inversiones realizadas en el país, mientras que otras provincias como Santiago de Cuba y el municipio especial Isla de la Juventud solo el 4 y 1 por cientos respectivamente; evidenciando la necesidad de elevar la eficiencia en cada uno de los proceso inversionista.

Recientemente, existe un énfasis publicitario dirigido sobre los polos donde se encuentra la mayor concentración de las instalaciones turísticas y la promoción al producto solo referente a los atributos de balneario. Contrarrestando esto se están firmando convenios con algunos países y agencias de viajes para incrementar las visitas a la isla. En 2008 se inició una campaña promocional en Francia con el propósito de que más de cien mil turistas de este país visitasen en ese año los principales polos hoteleros de Cuba, la campaña publicitaria aún está vigente y tiene como eslogan: Viva Cuba. Otras iniciativas comerciales para promocionar los atractivos culturales es la de algunos representantes de distintas manifestaciones turísticas de Cuba tomarán parte en los trayectos consagrados a mostrar la diversidad de la naturaleza, la historia y la cultura de la Isla.

Por tanto, consta una proyección de incrementar el peso de las inversiones bajo el concepto de asociaciones mixtas con capital y administración extranjeros. Las empresas españolas mantienen una fuerte presencia en el turismo cubano, con compañías ibéricas del sector que poseen administración en 12 cadenas hoteleras cubanas, que abarcan alrededor de 20500 habitaciones cubanas, donde el 59% de la capacidad de habitaciones operadas por este grupos se encuentran ubicadas en los polos turísticos de Ciudad de la Habana y Varadero, este último considerado principal balneario de Cuba; el resto de las capacidades hoteleras se encuentran en Jardines del Rey, Cayos de Villa Clara, norte de la oriental

provincia de Holguín, Cayo Largo del Sur, Santa Lucía, Santiago de Cuba y Trinidad. En el año 2007 ingresaron a ese mercado turístico las empresas extranjeras Sirenis Hotels and Resorts, con la apertura del Sirenis Hotel La Salina Varadero y Hotusa Hotels, con los hoteles Saratoga y Telégrafo, en La Habana Vieja.

En el año 2008, se materializó el interés de empresarios rusos de invertir en el sector turístico cubano, considerando las actividades náuticas, hoteleras y extra hoteleras, como las de mayores perspectivas. Se prevé la explotación de zonas totalmente nuevas y otras que todavía tienen grandes reservas para nuevos proyectos; cumpliendo siempre con lo establecido en la legislación ambiental de Cuba.

La industria turística cubana continúa en crecimiento con el apoyo de las unidades del gobierno. Un ejemplo de esta situación es el año 2009 que muestra el pico más alto en la llegada de turistas internacionales al destino cubano.

Este crecimiento se refleja también en los niveles de ingresos de la industria, donde en el año 2009 las entidades turísticas mostraron valores elevados en sus ingresos con respecto a años anteriores, con un mayor por ciento de representatividad en la esfera de la gastronomía.

En Perú, (Revista Peruahora, 2010), negocio hotelero ha iniciado un despegue realmente arrollador, un verdadero boom. En los dos próximos años en ese sector se registrará una inversión de 600 millones de dólares, repartidos entre la construcción de unos modernos locales y la remodelación integral de otros.

La mayoría de estos hoteles estarán diseñados para hombres de negocios. De todas formas, según Tibusay Monsalve, gerente general de la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), “no se dejará de lado el tema turístico. Por supuesto que también se apunta a ello”. Pero es ahí en donde Monsalve encuentra que el Estado no corre a la misma velocidad que los empresarios hoteleros.

“Es que -afirma Monsalve- el mayor problema para traer turistas es la conectividad aérea internacional. No existen vuelos directos de Europa o Asia hacia Perú. Se habla de traer turistas chinos, pero ¿por dónde? Es una conexión muy larga, más de 24 horas entre

aviones y esperas. Esto desalienta. Es un tema que se debe resolver cuanto antes. Los hoteleros estamos arriesgando y esperamos que el gobierno priorice en verdad el factor turismo”. Aun así, la inversión hotelera no se detiene. Según cifras del Mincetur, el país cuenta con 9 mil 600 hoteles y 143 mil habitaciones. De esa cantidad, veintitrés hoteles llevan el rótulo de cinco estrellas y treinta son de cuatro estrellas. La idea es aumentar de manera considerable los recintos de lujo. Para el 2010 se proyecta que estarán operando en el Perú 63 hoteles „cinco estrellas” -de ellos, 32 estarán ubicados en Lima- y 50 de cuatro estrellas.

“Hay sesenta proyectos por desarrollar”, refiere Monsalve y añade que capitales peruanos se han asociado a las marcas de grandes cadenas internacionales, entre ellas Starwood, Intercontinental, Radisson y Hyatt. El 70% de las inversiones estarán concentradas en Lima, Cusco y Paracas, ciudades que mayor cantidad de turistas reciben al año.

Monsalve asegura que diez cadenas hoteleras de Estados Unidos y Europa quieren impulsar el turismo de lujo en el Cusco.

“Antes era el turismo mochilero. Pero desde el ingreso de las cadenas Orient Express y Libertador al Cusco, el turismo de lujo ya tiene cabida en la región. En esos hoteles el costo de una habitación no baja de 600 dólares”, sostiene Monsalve.

Se sabe que varias cadenas hoteleras internacionales abrirán establecimientos en el Cusco durante este año, lo cual convertirá a esta ciudad en una de las más lujosas del país, lo que permitirá atraer a turistas de gran poder económico.

El hotel de “siete estrellas” de la cadena estadounidense Revolutions pretende superar de lejos a los hoteles de cinco estrellas para atraer al público con mayor capacidad económica. Tal segmento tendrá dos años después una segunda opción, pues la cadena Casa Andina trabaja en un proyecto similar, según comenta un despacho noticioso. Las cadenas Marriott, Hilton, Acqua, San Agustín y Libertador figuran entre las que a lo largo del año abrirán hoteles o dejarán todo listo para abrirlos, de acuerdo con el informe. Varios de los nuevos locales serán de cinco estrellas, pero también los habrá de cuatro y tres.

El interés de las cadenas internacionales se deriva del más de un millón de turistas que visitó durante este año Cusco, principal sede del que fue el imperio Inca y en donde está la ciudadela de Machu Picchu, considerada uno de los grandes atractivos turísticos del mundo.

Sin embargo, las inversiones también se harán en otros lugares que emergen en el panorama turístico nacional, como Chiclayo, Trujillo y Piura, en donde cadenas como Accor y Costa del Sol han manifestado su deseo de mejorar la infraestructura hotelera. Ya en Lima se inició la construcción de lo que será el Westin Libertador, un hotel cinco estrellas ubicado en San Isidro y cuyo edificio alcanzará 118 metros de altura, el más alto del país. El grupo Brescia invertirá 100 millones de dólares en la edificación y será inaugurado a mediados del 2010.

También la cadena peruana de hoteles Casa Andina inauguró el 27 de febrero su primer hotel cinco estrellas (Casa Andina Private Collection Miraflores), con una inversión de 15 millones de dólares. Ocupa las instalaciones del desaparecido Miraflores Cesar's Hotel y en sus 18 pisos cuenta con 148 habitaciones.

Para la funcionaria de la SHP, con la mejora en la infraestructura y el servicio profesional, en el año 2010 el Perú tendrá uno de los servicios hoteleros más destacados de la región.

Pero en medio de los proyectos millonarios, Monsalve vuelve a sentirse preocupada ya que desde Lima hay sólo cuatro líneas aéreas que van a Europa: Airplus, Lan, Iberia y KLM. "Pero todos sus vuelos están llenos-señala-. Ir por Estados Unidos implica tener la visa, alargar el recorrido. Eso molesta a los turistas. Se debe ampliar la gama de vuelos y establecer conexiones directas de Asia o Europa a Lima. Se debe motivar a las líneas aéreas, darles facilidades. De lo contrario, cómo van a llegar más turistas y cómo vamos a llenar los hoteles.

Otro punto es el servicio al turista. "En Egipto, o la Gran Muralla China existen servicios higiénicos a la mano. Aquí en Sacsayhuamán, por ejemplo, no hay un solo baño, no hay agua para el turista. Eso es algo básico. No basta con tener los atractivos, hay que crear el producto", comenta. Y agrega: "Colombia, con todos sus problemas, genera más

turismo. El Perú está entre los países de la región que menos turistas reciben y Machu Picchu sólo tiene el 1% de recepción de turismo dentro del grupo de las Siete Maravillas. Tenemos el recurso debajo de la manga y no lo utilizamos”.

El “Boom” de los hoteles lujosos es indetenible. Cada vez son más las cadenas que invierten en un hotel en Lima o en otra parte del Perú porque es un negocio creciente y rentable.

2.1.1. Planteamiento del Problema

El Artículo 2° del Decreto Supremo No. 029-2004-MINCETUR- Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, establece que los Establecimientos de Hospedaje se clasifican en:

- a) Hoteles,
- b) Apart-Hoteles,
- c) Hostales,
- d) Resorts,
- e) Ecolodges; y
- f) Albergues.

De acuerdo con lo establecido en el reglamento, en el Perú se viene acentuando aún más el negocio de hoteles o industria hotelera. Para ello, el estado peruano, ha propiciado algunos beneficios que en su momento ayudaron a la expansión de este servicio. Sin embargo, nada se ha hecho en cuanto al manejo de gestión de estos negocios, estando la contabilidad de gestión prácticamente desligada completamente del tema. El impuesto a la renta, siendo un tributo que grava las utilidades de las empresas es de aplicación al sector hotelero, esto lleva implícito el tema de la contabilidad de gestión; en ese sentido El artículo 37° de la LIR, textualmente establece: “A fin de establecer la renta neta de tercera categoría se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para producirla y mantener su fuente, así como los vinculados con la generación de ganancias de capital, en tanto la deducción no esté expresamente prohibida por esta ley”. De igual manera y en el mismo sentido el Artículo 33°.- Del Reglamento De La Ley Del Impuesto a la Renta sobre Diferencias en la Determinación de la Renta Neta Por la Aplicación de Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados, establece: “La Contabilización De Operaciones bajo principios de contabilidad generalmente aceptados, puede determinar, por la aplicación de las normas

Reg. 6426 - 11/12/15/

contenidas en la Ley, diferencias temporales y permanentes en la determinación de la renta neta. En consecuencia, salvo que la Ley o el Reglamento condicione la deducción al registro contable, la forma de contabilización de Las operaciones no originará la pérdida de una deducción”.

Como es de verse, tanto a nivel empresarial como a nivel del estado, es poco lo que existe respecto a la necesidad de contar con un sistema de contabilidad de gestión reduciéndose al tema de costos y sus cargos y deducciones para efectos de determinación del impuesto a la renta, pero nada respecto a considerarlo como una herramienta importante y necesaria para la toma de decisiones. Este es el problema que motiva el presente trabajo de investigación.

2.1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera la contabilidad de gestión se relaciona con la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014?

2.2. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACION

2.2.1. Justificación e importancia

En la gestión empresarial moderna de los Establecimientos de Hospedaje, una herramienta importante y aún no considerada es la contabilidad de gestión. Considerarla significaría darle un mayor impulso a una gestión, y convertirla en eficiente y moderna. Se ha mantenido lo tradicional hasta ahora, la contabilidad vista como un recurso para el registro y el pago de tributos.

De igual manera, los organismos responsables de recaudación, administración y fiscalización tributaria; como la Superintendencia de administración Tributaria- SUNAT, se encargan de hacer cumplir las normas, y dictar los procedimientos para evitar a las empresas problemas futuros con la administración tributaria. En este sentido, existen los procedimientos diseñados por la SUNAT, para que ciertos hechos sean reflejados en la

declaración Jurada Anual, cuando éstos por alguna razón hayan sido registrados incorrectamente o por mandato de alguna norma hayan tenido que registrarse contablemente en contraposición a la Norma Tributaria. Pero más allá no se ha ido, es decir la preocupación ha estado solamente en el aspecto recaudador, más no de brindarle herramientas que la vuelvan eficiente y por tanto también en un buen aportante al fisco.

En Piura, según información del MINCETUR al 31 de Diciembre del 2011 existe una importante cantidad de establecimientos de hospedaje, de los cuales clasificados de 1 (una) a 4 (cuatro) estrellas ascienden 23, con 549 habitaciones y 927 camas plaza. Así mismo, los establecimientos de hospedaje considerados “no clasificados” ascienden a 553 con 5,908 habitaciones y 11,033 camas Plaza, en este caso la información esta agrupada en función del número de habitaciones por cada establecimiento. Esta información, nos permite darle una magnitud importante a este sector de la economía en Piura, por lo que se justifica plenamente el presente trabajo de investigación.

El presente trabajo de Investigación se justifica plenamente porque permitirá obtener información de cuán importante es la contabilidad de gestión en los establecimientos de hospedaje o industria hotelera. Por otro lado este trabajo se justifica, porque de un tiempo a esta parte resulta notable la creciente preocupación de los distintos entes del entorno empresarial por todo lo que de alguna forma signifique obtener resultados positivos que beneficien a los propietarios o dueños y por consiguiente al estado peruano.

2.2.2. Beneficiarios

El trabajo de investigación concluido será de utilidad para los interesados propietarios o dueños de los establecimientos de hospedaje, así como para los estudiantes como material de consulta en la facultad y otras facultades.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014

2.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar los aspectos principales de la contabilidad de gestión aplicables a la industria hotelera.
2. Establecer una estructura orgánica mínima para los establecimientos de hospedaje resaltando la necesidad de la contabilidad de gestión

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis Principal:

Si se establece adecuadamente la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014, se comprenderá lo necesario y útil que sería para el sector considerarla como una herramienta para la toma de decisiones.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Contabilidad de gestión

VARIABLE DEPENDIENTE:

Toma de decisiones

2.5.1. Definición Conceptual de las Variables

Contabilidad de gestión

La Contabilidad de Gestión es aquella disciplina que capta, mide y valora la circulación interna, así como su racionalización y control, para suministrar información relevante a la empresa para la toma de decisiones.

Toma de decisiones

Tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.

2.6. METODOLOGIA

2.6.1. Tipo de Investigación

Tipo y Nivel de Investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN	NIVEL DE INVESTIGACIÓN
Esta investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por los Establecimientos de Hospedaje o dicho de otra forma por la industria hotelera de Piura.	La investigación es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se analiza la incidencia de la contabilidad de gestión en la gestión de los Establecimientos de Hospedaje o dicho de otra forma por la industria hotelera de Piura.

Métodos de la Investigación

DESCRIPTIVO	INDUCTIVO
Por cuanto se describe o analiza la contabilidad de gestión y su relación con la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura.	Se utilizará para inferir la información obtenida sobre la contabilidad de gestión en la toma de decisiones.

2.6.2. Población y muestra

Población

Son todos los Establecimientos de hospedaje y que de acuerdo a la información del MINCETUR al 31 de diciembre del 2013 ascienden a 576 en total en la provincia de Piura, entre clasificados y no clasificados.

Muestra

Se tomó como muestra a Establecimientos de Hospedaje en la siguiente forma:

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

EMPRESAS Y PERSONAS	Entrevista	Encuesta	TOTAL
05 Hoteles	4	12	16
05 Hostales	4	12	16
TOTAL	8	24	32

Para la determinación de la muestra no es necesario aplicar formula alguna, por cuanto la similitud de este tipo de establecimientos hace innecesario dicho mecanismo.

2.6.3. Técnicas de Recolección de Información

ENTREVISTAS	ENCUESTAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
Esta técnica se aplicó al personal propietarios y directivos de los Establecimientos de Hospedaje; así como a los funcionarios	Se aplicó al personal de trabajadores de los Establecimientos de Hospedaje, correspondiente a las áreas de contabilidad y otras relacionadas.	Esta técnica se utilizó para analizar las normas de los Establecimientos de Hospedaje, información bibliográfica, así como otros aspectos relacionados con la investigación.

2.6.4. Técnicas de análisis de la información

Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

TÉCNICAS DE ANÁLISIS	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<ul style="list-style-type: none">• Análisis documental• Indagación• Conciliación de datos• Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes• Formulación de gráficos• Otras que sean necesarias.	<ul style="list-style-type: none">• Ordenamiento y clasificación• Procesamiento manual• Proceso computarizado con Excel• Proceso computarizado con SPSS

Instrumentos de Recopilación de Datos

Los instrumentos que se han utilizado en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

Técnicas e Instrumentos a Utilizar en la Investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía De Entrevista
Encuesta	Cuestionario
Análisis Documental	Guía de Análisis Documental

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo específico 1.

“Determinar los aspectos principales de la contabilidad de gestión aplicables a la industria hotelera”.

Una de las primeras técnicas utilizadas por la contabilidad de gestión son los presupuestos. Su uso se remonta al año 1825, y queda recogido por la obra que por aquel entonces publica Cazaux (1824) sobre contabilidad agrícola. En ella se manifiesta que las necesidades para el año venidero se pueden determinar sobre la base de los éxitos y fracasos del pasado. El anteriormente citado artículo de Mann (1891) ya recalca la importancia de hacer una estimación de costes e ir comparándola con la realidad para poder así hacer correcciones.

Cabe destacar la aportación realizada por Hess (1903) en la técnica presupuestaria, a pesar de que el uso de dicha técnica no se generalizó hasta pasados unos cuantos años. Hess anticipó el problema que surgía al utilizar los presupuestos como punto de referencia en aquellas ocasiones en las que la producción prevista en dichos presupuestos difería de la producción real, lo cual en terminología actual sería la idea básica del presupuesto flexible.

La consolidación de las técnicas aportadas por la contabilidad de costes se dio en las primeras décadas del siglo XX, paralelamente al desarrollo de los sistemas de gestión. Es en este momento cuando toma importancia el hecho de que la información ha de servir para la gestión, y la contabilidad interna no sólo ha de confeccionar informes de acumulación de costes. Según apunta Kaplan (1984), los avances que se produjeron hasta 1925 permiten afirmar que en aquel momento ya se habían desarrollado casi todas las prácticas contables de gestión que actualmente se conoce. Es por ello que se puede mencionar que los siguientes aspectos deben ser tomados en cuenta a efecto de su aplicación en los establecimientos de hospedaje u hoteles, o dicho de otra manera a la industria hotelera:

1. Los presupuestos

Los presupuestos son una de las herramientas más importantes de que dispone la empresa para llevar a cabo la consecución de sus objetivos. Es fácil de entender que, en una situación de extremada competencia, como es la actual, es imprescindible trabajar con documentos que, desde el punto de vista económico financiero, marquen las metas a conseguir. A esta filosofía responden precisamente los presupuestos.

Son dos los fines principales que se persiguen con los presupuestos:

- a) Cuantificar en términos económicos una situación objetivo. Son por tanto el reflejo de un objetivo establecido.
- b) Suponen una herramienta sin igual para ejercer el control de la operación, siempre desde un punto de vista económico financiero. Por comparación de la situación real con la presupuestada se establecen las diferencias y se buscan las causas que las han producido.

Independientemente de lo indicado anteriormente, los presupuestos aportan a la empresa otras ventajas, no menos importantes en su conjunto:

- ✓ Exigen a los directivos pensar en el futuro, proporcionándoles la manera de formalizar sus planes.
- ✓ Facilitan la transmisión de la información en la organización.
- ✓ Actúan como herramienta de coordinación entre los diferentes departamentos y proporcionan a los mismos visión de conjunto de la empresa.
- ✓ Son un marco de referencia para la motivación de los empleados y les facilita el conocimiento de la organización.

Tipos de presupuestos.- En la empresa se utilizan especialmente tres tipos de presupuestos:

- ✓ Presupuesto económico. Refleja los resultados económicos que se desean alcanzar basándose en expectativas razonables.

- ✓ Presupuesto de tesorería. Se suele preparar a diferentes niveles en el tiempo y refleja los saldos de tesorería disponibles a lo largo del período presupuestado. ?
- ✓ Presupuesto de inversiones. Que refleja los fondos a utilizar por la empresa durante el período analizado en operaciones de inversión (activos fijos o financieros, renovaciones, etc.)

Metodología para su elaboración.- Existen diferentes formas de prever los datos a reflejar en el presupuesto. La base de todo presupuesto es el conocimiento profundo del negocio, a partir de la cual se pueden aplicar las técnicas presupuestarias más usuales:

Extrapolación de datos de años anteriores, método de la tendencia anual móvil, presupuesto base cero, etc.

Independientemente del método establecido para prever los cálculos de los importes a reflejar en el presupuesto, es fundamental disponer de una base estadística de información adecuada. Ello se consigue llevando registros contables con procedimientos fiables y rigurosos en la forma de presentar los datos. En caso de que se trate de un negocio de nueva implantación, las bases de cálculo, además de la experiencia en el sector, serán las que se deriven de la realización de un estudio de mercado exhaustivo.

Fuentes de información.- Además del indicado conocimiento del sector, datos contables y estadísticos existentes y conocimiento adecuado del mercado, deben tenerse en cuenta todos los acuerdos, contratos, etc. que influyan en la operación a presupuestar. Así en la elaboración del presupuesto del hotel son fundamentales los acuerdos específicos alcanzados con tour operadores, agencias de viaje, proveedores de productos o servicios, contratos de suministro, etc.

Fases de elaboración.- Es importante implicar en la elaboración del presupuesto a todos los departamentos o áreas afectados a través de sus responsables. Además de constituir la fuente adecuada de información, supone un compromiso por parte de los mismos al objeto de conseguir los fines propuestos.

La primera fase por tanto consiste en realizar presupuestos parciales, por cada uno de los departamentos o áreas, para después consolidarlos en un presupuesto global.

Este presupuesto global es elaborado por el departamento económico financiero con la colaboración de la dirección, quien lo deberá aprobar definitivamente para someterlo al consejo de administración.

El presupuesto económico.- Es el documento que refleja los resultados económicos previstos en la empresa.

Formato de presentación.- Su formato de presentación será por tanto lo más similar posible a la forma de presentar la cuenta de resultados de dicha empresa, en este caso el hotel de referencia. Si contablemente se sigue el sistema uniforme para presentar los resultados, el presupuesto habrá de seguir igualmente el mismo formato de presentación.

Período económico a que se refiere.- Lo normal es elaborar presupuestos para los ejercicios fiscales completos, que obviamente coinciden con un ejercicio económico anual, aunque su comienzo y terminación no tienen por qué coincidir con el año natural. Es la empresa quien decide su ejercicio fiscal en función de sus necesidades de información. Precisamente en el sector hotelero y en destinos vacacionales es normal hacer coincidir los ejercicios fiscales con el final de las temporadas turísticas (de verano o de invierno).

Aunque el presupuesto se refiera a todo un ejercicio económico, es imprescindible reflejar los datos por períodos mensuales, precisamente al objeto de compararlos con los cierres contables de cada mes, para de este modo analizar las diferencias producidas y tomar decisiones correctoras si fuera necesario.

Finalmente el presupuesto se puede dividir por temporadas, ya que las condiciones de contratación, precios, ocupaciones previstas, etc. son semejantes dentro de cada período de temporada.

El presupuesto de ventas.- Es la parte más difícil de presupuestar, ya que en ella se producirán sin duda las mayores desviaciones con la realidad. Por ello es imprescindible realizar esta parte del presupuesto con mayor detalle.

La sugerencia es realizar una hoja de cálculo por cada tour operador o agencia con la que se haya firmado algún contrato. Igualmente hojas de cálculo independientes para cada

tipo de clientela (grupos, clientes de paso, etc.), de este modo se minimizarán las diferencias, ya que se tratan de forma específica las peculiaridades de cada clientela.

Se calculan tanto las ventas de alojamiento como las de alimentación y bebidas y departamentos menores de operación, especificando habitaciones ocupadas, personas y servicios prestados, con sus respectivos precios.

Todas las hojas se llevan posteriormente a una hoja resumen de ventas.

Los costes de ventas.- Al tratarse de un coste variable en función de las ventas presupuestadas, su cálculo va a ser generalmente un porcentaje de las mismas. Así en alimentación podría ser entre un 30-35%, en bebidas entre un 25-30% dependiendo del punto de venta específico, en teléfonos un 60% de las ventas, dependiendo del sobrecargo que se realice al coste de las llamadas telefónicas, etc.

Los costes de personal.- Suponen la parte más importante de los costes, por lo que deben ser tratados al nivel de presupuesto con el máximo detalle. Lo mejor es especificar la plantilla completa, indicando número de puestos de trabajo con sus correspondientes costes y para cada uno de los meses presupuestados.

Los costes han de incluir las cargas sociales de todo tipo, prorrateando las pagas extraordinarias, vacaciones, etc.

Deben contemplarse igualmente las posibles sustituciones como consecuencia de enfermedad u otras causas.

De este modo se presupuesta el coste de personal con bastante exactitud, con la única incertidumbre de las posibles incidencias por absentismo.

Otros costes y gastos de operación.- Los referidos a los departamentos operacionales suelen ser costes variables en relación con las ocupaciones.

Los relacionados con los departamentos funcionales tienen mayor carácter de fijos, algunos de tipo semi variable (agua y luz particularmente, especialmente la primera).

En la propuesta que se estudia, los variables se calculan precisamente en función de ocupaciones, unas veces relacionados con el número de habitaciones ocupadas y otras en relación con el número de personas alojadas, dependiendo de la naturaleza del coste.

En cuanto a los fijos se calculan sobre la base de estándares de la industria y estadísticas disponibles. Los semi fijos (o semi variables) utilizando un método mixto, estándares para la parte fija y ocupaciones para la parte variable.

Costes de propiedad.- Las cargas fijas (seguros, licencias, impuesto de bienes inmuebles, etc.) suelen ser conocidas a priori, por lo que no es ninguna dificultad presupuestarlas.

Las amortizaciones son consecuencia de la naturaleza de los activos fijos, que son igualmente conocidos, y los costes financieros son consecuencias de la participación de capital ajeno en la empresa, que es conocido.

El impuesto de sociedades será calculado en función de las circunstancias específicas de la empresa, su capacidad de utilizar deducciones, beneficios fiscales por reinversión u otros.

Determinación del resultado neto.- El resultado neto será la consecuencia de todo lo anterior, deduciendo de las ventas presupuestadas todos y cada uno de los costes y gastos, obteniéndose en el proceso resultados intermedios significativos (beneficios departamentales, beneficio bruto de operación, beneficio antes de intereses y tasas, etc.), todo ello de acuerdo con lo establecido por el sistema uniforme de contabilidad hotelera.

Estadísticas y datos comparativos.- Del documento final del presupuesto se pueden obtener innumerables estadísticas, que teniendo en cuenta que no se corresponden con datos reales, sino presupuestados, deben ser tratados como tal, especialmente para contrastar que los datos utilizados son los estándares o para verificar las diferencias.

Los ratios y datos estadísticos más utilizados son los siguientes:

- ✓ Porcentajes de ocupación.
- ✓ Porcentaje de doble ocupación.
- ✓ Nivel de utilización de los servicios de restauración.
- ✓ Ventas por cliente y día para cada departamento.
- ✓ Costes por habitación disponible y mes.
- ✓ Costes de por habitación utilizada mes.
- ✓ Costes por estancia.
- ✓ Porcentajes de costes de venta sobre ventas.
- ✓ Comparación con los estándares de la industria.

Al objeto de facilitar la comprensión de la elaboración del presupuesto se adjunta un modelo sencillo, correspondiente a un hotel ficticio, pero que básicamente incluye los desgloses necesarios para un detallado estudio de los resultados propuestos. Anexo nº. 1. Se ha elaborado en diferentes hojas de cálculo excel enlazadas entre sí, de modo que la modificación de cualquier dato en las primeras hojas modifica automáticamente los cálculos en las siguientes. Sobre este modelo se trabajará en la sala de ordenadores. En el modelo presentado no se ha incluido el análisis de riesgo por razones de espacio, si bien podrá realizarse en las clases prácticas.

El detalle puede extenderse tanto como se desee a base de hacer una hoja de cálculo por cada uno de los bloques de información más importantes: así se podría realizar una hoja de cálculo para el estudio de los costes de energía, en la que a su vez aparecieran las potencias instaladas en cada departamento y los horarios de funcionamiento, lo que permitiría calcular costes de manera muy pormenorizada.

Para documentar mejor la realización del estudio de inversión propuesto en el estudio de los activos fijos en la parte de control económico de la asignatura, se enlaza el presupuesto anteriormente propuesto con un cálculo ficticio de la rentabilidad de la inversión, de modo que en el mismo se puede apreciar el modo de cálculo de los diferentes parámetros estudiados.

El presupuesto de tesorería.- Es el documento que refleja las disponibilidades líquidas de la empresa para el período analizado.

Para diferenciarlo del presupuesto económico es imprescindible entender la diferencia entre ventas e ingresos (utilizado aquí en el sentido de cobros) y costes (gastos) y pagos.

Generalmente las ventas no se corresponden con los cobros, sino que las primeras se contabilizan en el momento del devengo y los segundos se contabilizan cuando realmente se dispone del efectivo, no coincidiendo casi nunca en la industria hotelera el momento de registrar las ventas y sus cobros correspondientes.

En cuanto a los gastos o costes ocurre lo mismo: el coste se contabiliza en el momento del devengo mientras que el pago tiene lugar en otro momento diferente, la entrega de disponible de efectivo.

De aquí que los resultados reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias casi nunca se correspondan con incrementos o disminuciones de tesorería, sino que esto último es consecuencia de otros muchos factores. Por todo ello es imprescindible complementar los dos estados financieros tradicionales (cuenta de resultados y balance de situación) con un tercero: “estado de origen y aplicación de fondos” o “cuadro de financiación”. En cierta medida los presupuestos de tesorería vienen a ser un cuadro de financiación anticipado.

Fuentes de información.- Los documentos más importantes para la elaboración del presupuesto de tesorería son el balance cerrado al día inmediatamente anterior al presupuesto que se realiza y el presupuesto económico para el período.

El balance de situación es imprescindible para determinar los importes de los cobros generados por las cuentas pendientes por cobrar y los previsibles pagos de las cuentas pendientes de pago.

El presupuesto económico es imprescindible para estimar cobros y pagos de la operación del período presupuestado. Por esta y otras razones el presupuesto de tesorería puede desviarse de la realidad con cierta facilidad, y es que está basado en otro presupuesto, también susceptible de desviaciones.

Complementariamente se utilizarán todos los acuerdos suscritos con tour operadores (para ver momentos de cobro) y proveedores (para ver compromisos de pago establecidos).

Presupuesto de cobros y pagos.- Por una parte se estimarán en cada período los que correspondan a deudas anteriores reflejadas en el balance y por otra los que correspondan a la operación del período estimado.

Es de destacar que existe una cierta complejidad en prever los momentos en que se realizarán cobros y pagos. Póngase por ejemplo el caso del coste de personal: en el presupuesto económico se estima el coste total, incluyendo toda clase de pagas extras y costes sociales; sin embargo en el presupuesto de tesorería es necesario contemplar el momento de pago de todos y cada uno de los componentes del coste. Así: pago del salario, pago de las retenciones fiscales a Hacienda, pago de la Seguridad social por cuenta de la empresa, pago de la seguridad social por cuenta del trabajador retenida, pago de las diferentes pagas extraordinarias, etc. Todo ello requiere una cierta complejidad en la elaboración, aunque el cálculo es de naturaleza sencilla.

Cálculo de la disponibilidad de tesorería.- El cálculo final del saldo disponible para los diferentes períodos estimados responderá a la siguiente sencilla ecuación:

Saldo disponible a principio del período
+ Cobros del período
- Pagos del período
= Saldo disponible al final del período

El saldo al inicio de cada mes se corresponde con el del final del mes anterior.

Es útil intercalar líneas que recojan la utilización de las cuentas de crédito, especialmente las pólizas, con cuyo saldo se suele jugar en función del disponible de cada momento.

El balance previsional.- Un subproducto importante del presupuesto de tesorería, si se realiza adecuadamente, es el balance de situación previsto a la finalización del ejercicio estimado.

Como es imprescindible partir del balance inicial del período, si al mismo se le añaden los movimientos de cobros y pagos estimados, se obtienen saldos finales de las cuentas de

activo y pasivo. De este modo se obtiene el balance previsto al final del ejercicio, que aporta una información valiosísima, al mismo tiempo que sirve como elemento de control para cerciorarse de que el presupuesto de tesorería está bien realizado, de otro modo se reflejarían en dicho balance de final de período saldos anormales a los que habría que buscar justificación, que suele corresponderse con estimaciones de cobros y pagos erróneas. Para una mejor elaboración del mismo es conveniente incorporar las amortizaciones, que aunque no suponen movimientos de tesorería, se pueden reflejar en sentido positivo y negativo, de modo que no influyan en el resultado de tesorería final, pero sí en las variaciones del activo fijo y en el resultado.

Los diferentes presupuestos en función del plazo.- Tal como se indicó anteriormente, el presupuesto de tesorería se desfasa con facilidad, tanto en función de que está basado en otro presupuesto (el económico) que también es susceptible de variaciones, como en función de las propias operaciones de tesorería, que en muchos casos no pueden ser previstas con exactitud.

Además el presupuesto presenta saldos al final y principio de cada mes, pero es obvio que el flujo de fondos se produce de una manera continua a lo largo de los treinta días del mes, por lo que el presupuesto así realizado no presentaría saldos intermedios y, especialmente si la empresa está en situación difícil de tesorería, esto puede llegar a ser crítico. Téngase en cuenta que en los días intermedios del mes se pueden producir obligaciones de pago importantísimas, como suelen ser los impuestos y retenciones, que han de pagarse los días 20 de cada mes o trimestre. Por tanto en el presupuesto por meses podrían reflejarse saldos positivos al principio y final de cada mes pero que pudieran ser negativos en días intermedios, con las consecuencias negativas que acarrearía la no previsión de estas necesidades.

Por tanto se suelen realizar los presupuestos de tesorería a diferentes niveles en el tiempo: uno general para la temporada o ejercicio fiscal, que da una visión general de las necesidades o excesos de fondos, en base al cual se programan las acciones a mayor plazo. Ha de tenerse en cuenta que las negociaciones con las entidades bancarias han de realizarse con suficiente antelación, de otro modo será más difícil la obtención de créditos y siempre a mayor coste, generando además tensiones innecesarias.

Un segundo nivel de presupuesto suele ser realizado mensualmente, en el que se obtiene información más detallada, con expresión de movimientos previstos para cada uno de los días. De este modo se evitan situaciones de falta de tesorería no previstas en el presupuesto general.

A modo de conclusión.- Los presupuestos son una herramienta fundamental de la dirección, de tal modo que hoy no se concibe una empresa medianamente organizada que no trabaje con presupuestos, a uno u otro nivel.

Satisface necesidades importantes:

- ✓ Desde el punto de vista del proceso de planificación:
- ✓ Facilita el conocimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Anticipa resultados.
- ✓ Conduce el proceso de decisión.
- ✓ Motiva hacia la consecución de los objetivos.
- ✓ Desde el punto de vista de evaluación y control:
- ✓ Determina criterios de evaluación.
- ✓ Permite el control por excepción.
- ✓ Contribuye a determinar las causas que dificultan el logro.
- ✓ Facilita la información para la toma de decisiones correctivas.

En su proceso de elaboración es fundamental que participen los responsables de que los objetivos se cumplan.

Y en cuanto a su evaluación, han de cumplirse los siguientes requisitos:

- ✓ Que los objetivos sigan siendo válidos.
- ✓ La información ha de ser objetiva.
- ✓ La interpretación ha de ser flexible.
- ✓ Han de determinarse las causas de las desviaciones para una toma de decisiones correctiva si el caso lo requiere.
- ✓ Si es necesario han de revisarse los criterios con los que se realizó.

2. Método de costes totales o full costing

A principios del siglo veinte (1915) se crea en Estados Unidos la National Association of Cost Accountants, asociación que permitió que la contabilidad de costes se afianzase y consiguiese un desarrollo importante. Gracias a las publicaciones periódicas emitidas por la Asociación se hizo llegar a todo el mundo los avances que se estaban produciendo en la contabilidad de costes. Hoy en día dicha institución sigue funcionando bajo el nombre de National Association of Accountants (NAA).

En 1929, y como consecuencia de la Gran Depresión, se reafirma la contabilidad financiera y se enfatiza en la verificación de los estados financieros realizada por los auditores, lo cual significa un paso importante para la supervisión de la información contable preparada para terceros.

Después de la Gran Depresión la mayoría de las empresas sólo contemplaban en sus costes la materia prima y la mano de obra, y debían esperar al final del período para conocer el coste total de la producción. Para llegar al coste final, este método separa los costes directos de los indirectos. Los primeros, al estar vinculados al producto, se asignan al mismo en función de su utilización. En cambio, para los segundos se propone la utilización de algún mecanismo contable de reparto centrado en las secciones. La idea básica de este método se centra en que el cálculo del coste final integre todos los costes, tanto directos como indirectos. Por este motivo, dicho método es conocido como el método del coste completo o coste de absorción o full costing. Sin embargo, a mediados de la década de los treinta, se empieza a cuestionar el uso de este método para el cálculo del coste del producto. Se pone en evidencia el hecho de que incluir en el coste unitario de producto una cantidad determinada de cargas comunes, según estimaciones más o menos arbitrarias, comporta grandes distorsiones en el coste final obtenido. El costo total o costo absorbente como también se le denomina es el que se utiliza en la actualidad y tiene validez para fines fiscales o tributarios. Este método absorbe la totalidad de los costos sin separar o identificar los mismos, con lo cual se logra determinar el costo total del producto o servicio.

3. Método de costes variables o direct costing

En 1934 Harris implanta en la fábrica Dewey & Almy Chemical Co. un nuevo método de cálculo de costes denominado método de coste directo o coste variable o direct costing (Harris, 1936). La novedad de este método era la clasificación de los costes por naturaleza en costes fijos y costes variables, de forma que en el cálculo del coste final del producto únicamente intervenían los costes variables, mientras que los costes fijos se llevaban globalmente al resultado del período.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando se generaliza el uso del direct costing. En 1953, la National Association of Cost Accounts publica un modelo para la aplicación de los fixed direct costing a las distintas categorías de productos, aportando un nuevo diseño de la cuenta de resultados y focalizando el cálculo de los costes para que éste oriente adecuadamente en la política de ventas. La aplicación de este método de costes no es exclusiva de la industria norteamericana y hay otros países, como Alemania y Bélgica, que también implantan el direct costing. En Francia también se estudió la utilización de dicho método, al mismo tiempo que se promulga el Plan General de Contabilidad (1957), plan que promueve la total separación entre contabilidad interna y externa.

Este método de costeo como también se le conoce, se adecua perfectamente para una toma de decisiones, por cuanto al separar los costos variables de los fijos se puede entender como se encuentra la empresa en lo relacionado sus costos.

En el sector hotelero, resulta de mucha importancia identificar y separar los costos variables de los fijos, puesto que ello permitirá conocer por ejemplo el punto de equilibrio, lo cual le permitirá a la empresa saber qué nivel de ingresos debe plantearse para no perder o qué nivel de ingresos debe plantearse para obtener una determinada utilidad.

4. APLICACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LA TOMA DE DECISIONES

La planeación de la utilidad requiere que la gerencia tome decisiones operacionales que involucren la introducción de nuevos productos, el volumen de producción, la fijación de precios a los productos y la selección de procesos alternativos de producción. Para aumentar la probabilidad de tomar la mejor decisión, la gerencia debe entender la relación

entre los costos, los ingresos y las utilidades. El análisis de equilibrio y el análisis de costo-volumen-utilidad tienen en cuenta esta interrelación y están en capacidad de dar pautas útiles a la gerencia, para la toma de decisiones.

La clave para la planeación de las utilidades radica en la comprensión de la estructura de costos de la empresa. Los costos de producción se pueden dividir en costos variables y en costos fijos. Los costos variables totales son aquellos que varían directamente con los cambios en el volumen. Los costos fijos totales, por su parte, son aquellos que no varían con los cambios en el volumen dentro del rango relevante.

El punto de equilibrio en el modelo será aquel en que los ingresos totales cubran los costos totales. La composición de los ingresos se determina por el producto entre el número de unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y costos variables; estos últimos se obtienen del producto del número de unidades producidas por su precio de costo unitario.

El punto de equilibrio recoge el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos. Las oscilaciones que pueden realizarse del punto de equilibrio dependerán de las variaciones del total de costos fijos, de los precios de venta y del costo variable unitario.

Objetivo específico 2.

“Establecer una estructura orgánica mínima para los establecimientos de hospedaje resaltando la necesidad de la contabilidad de gestión”

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMÚN EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Para poder determinar o establecer una estructura común aplicable a los establecimientos de hospedaje, sobre todo a aquellos que cumplen con los requisitos para fomentar el turismo. Es por ello se plantea la siguiente organización:

1. EN FUNCIÓN PARA EL IMPULSO AL TURISMO

Como consecuencia del impulso al turismo en el Perú, en el año 2008, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, elaboró el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), dentro de este Plan diseñó el Manual de Buenas Prácticas Ambientales para el establecimiento de hospedaje. Este documento ha servido de base para muchas empresas de hospedaje para hacer suya la propuesta de Estructura del Establecimiento de Hospedaje.

En el Cuadro se presenta la estructura del establecimiento de hospedaje, representado por el personal de la empresa que es el grupo de trabajo que enfrenta a las múltiples actividades y compromisos del establecimiento.

Establecimiento de Hospedaje (áreas)	Gerencia
	Administración- Recepción y reservas
	Manejo de Habitaciones (HOUSEKEEPING)
	Soporte: Limpieza, mantenimiento, lavandería y jardinería
	Almacén: Compras y abastecimiento

Esta estructura se diseñó con la finalidad de brindar una adecuada atención a los clientes y fundamental considerar a los diferentes grupos de interés.

En el Cuadro siguiente, se presentan grupos de interés del establecimiento de hospedaje (stakeholders*), representado por los actores con los cuales la empresa interacciona los bienes y servicios.

Grupos de Interés de los Establecimientos de Hospedaje

1	Proveedores	Productos perecibles
		Productos de aseso
		Productos energéticos
		Maquinaria
		Menaje
		Materiales de escritorio, entre otros
2	Turistas (Clientes)	Turista de interés por la naturaleza
		Turista de interés arqueológico (cultural)
		Turista de interés social
		Turista de aventura, entre otros
3	Comunidad	Gobierno Nacional, Regional y Local
		Organizaciones No Gubernamentales
		Comunidad donde la empresa tiene operaciones con potencial: Artesanal, Servicios, Proyectos productivos, entre otros.

***Stakeholders:** Se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, es decir, por todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de la empresa.

Es importante resaltar, que el estado ha proporcionado al sector de hospedajes una herramienta para estructurarse administrativamente, la misma que muchos la han adoptado con la finalidad de cumplir con las normas principalmente de carácter ambiental. Por ello en el mismo Manual se han establecido las funciones y recomendaciones siguientes:

- a) **Gerencia.-** Para implementar el sistema de buenas prácticas ambientales en la empresa se inicia con el COMPROMISO y VOLUNTAD por parte de la gerencia para la mejora continua utilizando herramientas básicas de gestión ambiental.

Sin embargo, el diseño presentado por en MINCETUR, no sólo ha servido para cumplir con las normas ambientales, sino también para adoptarlo como una estructura orgánica.

- b) **Área de Administración, Recepción y Reservas.-** La Administración – Recepción y Reservas es una parte importante del establecimiento, debido a que en esta zona es donde el turista tiene su primera impresión del hospedaje.

El personal administrativo puede contribuir significativamente con el cuidado del ambiente, incorporando prácticas cotidianas de trabajo que pueden beneficiar de manera especial a la empresa. Estas serían algunas de las acciones específicas que pueden asumir:

1. Manejo de los Útiles de Escritorio

- Reduce y rehúsa el papel y otros materiales similares: Establece claramente en la oficina la importancia de rehusar papeles, fólderes, sobres, lapiceros y discos compactos, etc., Coloca contenedores especiales para el papel reciclado.
- Usa papeles ecológicos: Usa de papel reciclado o papeles con bajo nivel de químicos. Presta especial atención cuando el papel incluya el símbolo de reciclado.
- Imprime sólo lo necesario: Reutiliza el papel impreso por una sola cara, para tomar apuntes y/o confeccionar libretas. Si tu impresora lo permite, imprime por ambas caras.
- Usa el correo electrónico como medio de difusión interna. Hoy en día el correo electrónico es usado y aceptado formalmente por las empresas, lo cual reemplaza las comunicaciones impresas que crean desperdicio de materiales de escritorio.

2. Manejo de la Energía y Equipos

- Programa el mantenimiento y revisión de equipos y herramientas: Establece un programa periódico de revisión del estado de equipos y herramientas de la empresa con el objeto de detectar funcionamientos ineficientes y causas de pérdidas.
- Mide tus consumos de energía: Elabora un formulario para el registro de los consumos de energía del área y así evaluar su desempeño.
- Evalúa el uso de luz natural: En algunos casos la luz natural puede ser suficiente y apropiada para el ambiente de la recepción.

- Utiliza focos ahorradores: Cambia en lo posible y cuando sea apropiado por focos ahorradores que contribuyen a reducir el consumo de energía eléctrica.
- Equipos de cómputo: Apaga cuando menos tu monitor durante tu ausencia o prográmalo, para que se haga automáticamente.
- Usa focos con sensores en interiores: Usa focos que se enciendan con detectores de presencia en los pasillos y áreas comunes.
- Usa focos con sensores en exteriores: Utiliza sistemas de iluminación que se enciendan automáticamente en la noche. Puedes utilizar lámparas de gas.
- Utiliza temporizadores automáticos: Cuando sea apropiado instala temporizadores para tus aparatos electrónicos como termas o calentadores.
- Organiza el uso del aire acondicionado: Considera cerrar las salas que no se encuentren en uso y establecer adecuada clausura de los ambientes con aire acondicionado para evitar pérdidas de energía.
- Programa el uso de equipos electrónicos: Utiliza preferentemente las horas de bajo consumo de energía para lavadoras, secadoras y lavaplatos.
- Desconecta equipos electrónicos que no estés utilizando. Muchos aparatos electrónicos estando apagados consumen energía al estar conectados.

c) **Área de Manejo de Habitaciones (Housekeeping).**- El personal asignado para el manejo de las habitaciones pueden contribuir significativamente con el cuidado del ambiente, incorporando buenas prácticas cotidianas en su trabajo que pueden beneficiar de manera especial al establecimiento. Algunas de las acciones específicas que pueden asumir son las siguientes:

d) **Manejo del Agua**

- Uso de Toallas: Da la opción al visitante de poder reusar las toallas como ya es común en muchos hoteles, destacando la reducción de contaminación en jabones y detergentes; puedes colocar letreros para dar a conocer esta acción.
- Letreros sobre consumo de agua: Da a conocer al visitante la importancia del agua y de no malgastarla para evitar descuidos en caños, inodoros y duchas.
- Coloca dispensadores de jabón y champú de preferencia naturales: Colocar estos dispensadores contribuirá a controlar el consumo y desperdicio de envases no reciclables.

e) Manejo del Menaje.

- Mantener las cortinas abiertas: Prefiera menaje de colores naturales y neutros con diseños típicos.
- Las prendas de colores son más fáciles de lavar que las prendas blancas. Prefiera prendas de colores naturales, neutros o diseños típicos regionales. Adquirir este tipo de prendas nos dará el beneficio añadido de generar ingresos para la comunidad.

f) Manejo de la Energía y Equipos

- Facilita al visitante información para controlar equipos electrónicos: Facilita al visitante información para controlar el uso de televisor y aire acondicionado indicando el mejor uso y la preocupación por el ahorro de energía para el cuidado del ambiente.
- Infórmate sobre el manejo de los equipos: Procura que los aparatos eléctricos (televisores, computadoras, etc.) no estén en posición de espera, a fin de ahorrar energía. Es mejor apagarlos si no se utilizan por más de dos horas. Un aparato en posición de espera puede representar hasta el 70% de su consumo diario. Coloca avisos al respecto.
- Ajusta los termostatos adecuadamente: Si la habitación posee calefacción, regula adecuadamente según las condiciones climáticas y cantidad de usuarios. Ten en cuenta que un grado suplementario representa aproximadamente 7% más de consumo energético. De ser posible, prefiere los calefactores a gas. Revisa los aparatos del baño (terma y grifería), informa al equipo de mantenimiento.

g) Área de Soporte: Alimentos y Bebidas, Limpieza, Mantenimiento, Lavandería y Jardinería.

El personal asignado para la gestión del restaurante puede contribuir significativamente con el cuidado del ambiente, incorporando buenas prácticas cotidianas en su trabajo que pueden beneficiar de manera especial a la empresa. A continuación se recomienda algunas de estas prácticas:

1. Alimentos y bebidas (restaurante)

- Usa refrescos en envases retornables de preferencia de vidrio: proporciona a tus clientes estos envases y explica, en caso de comentarios, el beneficio para el ambiente:
- No congele alimentos cuando estén calientes ni los coloques en envases plásticos: ingrésalos en los congeladores después de enfriarlos a la temperatura ambiente para evitar gastos innecesarios de energía.
- Evita calentar los alimentos en envases de plástico: No uses recipientes ni vajillas de plástico para calentar alimentos, debido a que emiten gases muy tóxicos, como las dioxinas o los furanos.
- No descongeles alimentos en el horno: Preferiblemente hazlo a la temperatura ambiente o en caso de urgencia sumergiéndolos en agua.
- Coloca en contenedores de vidrio el aceite usado: Prefiere el uso de aceites vegetales y coloca en contenedores de vidrio para el aceite usado. Coordina con el personal de limpieza esta actividad
- Revisa periódicamente el refrigerador: Verifica el estado y el buen funcionamiento y evita la formación de escarcha o hielo. Cerciórate en especial del hermetismo de la puerta para evitar fugas de energía. Recuerda que el refrigerador es el aparato de más alto consumo de energía.
- Usa adecuadamente aparatos de cocina: Reduce la potencia o apaga los aparatos que ya no utilizas. Cuando pongas a hervir agua, tapa la olla. El agua se calentará más rápido y ahorrará 20% más de gas de la cocina. Si utilizas cocina a gas o kerosene, apaga o reduce la potencia de los aparatos de cocina cuando no los utilizas.
- Para cocinar de forma natural evita las cacerolas de aluminio y las de teflón: Utiliza cucharas de madera para cocinar, no emplees cazuelas con recubrimientos de sustancias que puedan emitir elementos nocivos, emplea recipientes con tapa ajustable para guardar los alimentos en lugar de recurrir al papel de aluminio o al rollo de plástico, ya que éstas contaminan los alimentos con sustancias químicas.
- Incorpora Platos Tradicionales y Nativos en la Carta: De esta manera contribuirás a dar a conocer la gastronomía local a tus visitantes y promoverás negocios con la comunidad al comprar tus insumos.

- Verifica que el carbón o madera usada para cocinar sea certificado: Existen proveedores que están ofreciendo estos insumos con garantía certificada de no estar contribuyendo a la deforestación.
- No arrojes la comida ni los aceites usados al desagüe: Los aceites usados pueden ser transformados en jabón. Si la empresa ha incorporado un programa de capacitación para los jóvenes, ellos podrían hacer jabón con soda cáustica (con cuidado, que la soda quema) y con aceites naturales de la zona. Esto permitirá la comercialización a la empresa y a otros mercados. Si tienen un exceso de aceite usado y no se puede enviar a ningún centro de reciclado (o reciclarlo), tíralo a la basura en una botella (este es la última opción).
- Usa siempre la mínima cantidad de productos de limpieza: Controlar las cantidades de todos los productos que se utilizan reduce entre un 10% y un 20% su uso. Nunca debemos mezclar productos (lejía y amoníaco, lejía y desinfectante, etc.), pues podemos correr riesgos de intoxicación.
- Limpia regularmente, con el fin de no usar los productos de limpieza: Es más ecológico limpiar regularmente que utilizar todos estos productos tan fuertes, que afectan a nuestra salud y contaminan el ambiente.

2. Limpieza

- No excederse en el uso de agua y detergentes para la limpieza: Utiliza referentemente un balde con agua, un trapeador y toallas absorbentes para limpiar las áreas. No dejes correr el agua durante la limpieza de los lavados ni bañeras.
- Implementa acciones de ahorro de agua: Coloca una botella plástica grande llena de agua dentro del estanque o cualquier otro elemento de un volumen considerable, esto permitirá ahorrar de 2 a 4 litros cada vez que sea utilizado.
- Coloca tapetes adecuados en el ingreso del establecimiento En especial en sitios rurales, los tapetes facilitan al visitante la remoción de polvo o barro antes de ingresar al establecimiento. Así contribuirás a reducir insumos para limpieza.
- Coloca contenedores para cada tipo de desperdicios: Cuando sea apropiado coloca en cada ambiente contenedores de diferente color para residuos orgánicos (restos de alimentos, hojarasca, entre otros), inorgánicos (papel, plástico, metal, vidrio) y peligrosos (pilas, focos, encendedores, cartuchos de tinta, baterías, etc.). De esta manera reducirás la contaminación desde su punto de origen.

- Verifica periódicamente la limpieza de los equipos a gas: Si cuentas con equipos a gas, revisa periódicamente dichos equipos tales como: los quemadores de tu(s) cocina(s), encendedores, etc. (un quemador obstruido o sucio puede consumir un 10% más de lo normal) e informa al equipo de mantenimiento.

3. Mantenimiento

- Coordina con la Gerencia las acciones para el Plan de Monitoreo y Mantenimiento. La Gerencia trabajará con las áreas pertinentes con el fin de elaborar un plan de monitoreo y mantenimiento periódico, o que se cumpla las revisiones periódicas según las evaluaciones.
- Revisa las instalaciones según los datos registrados en las evaluaciones (diarias o semanales). Es preferible contar con un plan de mantenimiento, si no es así cuenta por lo menos con un registro de mantenimiento diario o semanal de las áreas concretas (cocina, lavandería, cuartos, etc.), apoyado de los registros de evaluación de los responsables de cada área. Una de las acciones por realizar, es la revisión de los filtros de agua y climatización de aire de las instalaciones, ya que si éstos están mal ajustados, tu consumo de agua puede subir en un 20%. El monitoreo en áreas concretas no supone un costo muy elevado y garantiza un conocimiento exacto de la realidad del establecimiento.
- Repara los escapes de agua por mínimos que sean; en una hora, un balde de cinco litros puede ser llenado gota a gota
- Revisa la terma a gas una vez al año. Si no estuviera bien ajustada, puede consumir hasta un 15% más. Supervisa y comprueba el mantenimiento de tus equipos (cocinas, termas, lavadoras, etc.). Considera el buen aislamiento térmico de las termas, redes hidráulicas, balones, etc.

4. Lavandería.

- Infórmate sobre el manejo adecuado de los aparatos de lavandería: Llena completamente la lavadora y secadora de ropa para no incrementar el consumo eléctrico. Idealmente, reemplaza la secadora por tendederos en donde se aproveche el viento y la luz solar.
- Revisa la información de jabones y detergentes: Elije de preferencia aquellos productos de tipo biodegradable o de bajo impacto ambiental.

- Presta atención a los manuales de las lavadoras: Estos manuales indican las medidas óptimas de carga de ropa y detergentes. Coloca menos ropa significa desperdicio de detergente y colocar ropa en exceso significa sobrecarga de trabajo con mayor consumo de energía. Reemplaza la secadora por tendederos en donde se aproveche el viento y la luz solar.
- Evita el exceso de uso de jabones y de otros detergentes: Lee las instrucciones de uso que proporciona el fabricante. Si tienes lavadora (de ropa o de platos), hazla funcionar totalmente llena y respeta su ciclo de lavado. Da preferencia a jabones y detergentes biodegradables o bajo impacto ambiental.
- Da preferencia a usar sol y viento para el secado de prendas
- Controla el uso de planchas y secadoras. Las planchas y lavadoras son uno de los aparatos de mayor consumo de energía, programa su uso en horas del día que son las de menor consumo de energía.
- Obtén mayor rendimiento de tu plancha, primero plancha las prendas más delicadas en un nivel bajo y luego las de mayor resistencia.

5. Jardinería

- Usa plantas adaptadas al ambiente en sus jardines: Elige usar plantas cuyos requerimientos de mantenimiento como consumo de agua y abonos, sea lo mínimo necesario. En la costa, las plantas xerófilas son una buena alternativa.
- Da preferencia al uso de plantas nativas: La ventaja es que están adaptadas al ambiente y favorecen la presencia de fauna, en especial, de aves de gran belleza como los picaflores que favorecen el entorno.
- Coloca etiquetas en las plantas nativas para identificarlas: Identifica las plantas nativas colocándoles carteles con su nombre común y nombre científico (si obtiene el nombre común en inglés, agréguelo). Contribuye a concientizar y educar a tus visitantes con información sobre estas plantas y su importancia para mantener la biodiversidad local.
- Riega los jardines en las noches: Realiza el riego de los jardines en horas de menor consumo de agua (8 a.m. o 6 p.m.) para no afectar el servicio a la comunidad y para reducir la pérdida por evaporación durante el día.
- Evita la formación de estanques de agua por regadío: De esta manera evitarás la presencia de mosquitos y desperdicios de agua.

- Utiliza alternativas tecnológicas de riego: El uso de agua es más eficiente en el riego por aspersión o goteo. Elige el más apropiado para tus plantas.
- Evita el uso de sustancias químicas: Prefiere métodos de control natural y da preferencia al uso de fertilizantes orgánicos, evita usar pesticidas, herbicidas, bactericidas y fungicidas químicos.
- Haz compost con los restos de jardinería: Reaprovecha los restos de plantas para elaborar tierra vegetal o compost que puedas utilizar en los jardines, pero remuévelos frecuentemente para acelerar su descomposición y evitar producir gases como metano (nocivos para el ambiente).
- Considera iniciar una granja de lombrices: Son una buena oportunidad para altos volúmenes de restos de jardinería son excelentes para abonar suelos.
- Instala bebederos de agua para aves: Pequeñas fuentes de agua fresca incentivarán a las aves a visitar tus jardines con mayor frecuencia para mayor deleite de tus visitantes.

h. Área de almacén: compras y abastecimiento: El personal de compras y abastecimiento es la primera defensa del ambiente, pues es responsable de revisar las Características de los productos y servicios que adquiere para el hospedaje. Es importante que el departamento de compras o encargado planteen una política de compras ecológicas que nos permitirá mejorar la buena imagen ante nuestros usuarios, proveedores y trabajadores. Una mala selección de productos puede dejar a los turistas insatisfechos.

Antes de comprar un producto es necesario definir criterios ambientales, que nos permitan diferenciar entre los más y menos perjudiciales para el ambiente.

En el Perú, no existe un catálogo normalizado de productos y servicios que facilite la compra verde, los criterios de selección no están estandarizados y cada establecimiento puede incorporar propuestas diferentes y propias.

Los criterios ambientales más utilizados son las ecoetiquetas, los materiales reciclados, el ahorro de energía y agua, la elección de servicios de transporte en buen estado y la selección de productos fácilmente reparables y reutilizables.

El abastecimiento de productos adecuados, considerando tipos de empaque, impacto en el ambiente, reciclaje de productos, etc. contribuye a desarrollar una buena imagen. A continuación algunas acciones específicas que pueden contribuir a este fin.

- Informa a tus proveedores sobre tu política ambiental: Comunica formalmente a tus proveedores sobre tu política ambiental y las nuevas consideraciones que incorporarás en tu adquisición de insumos y materiales.
- Evalúa la calidad ambiental de tus insumos: Revisa la información adjunta a muchos materiales y productos. Cada vez es más creciente que se incorporen aspectos ambientales en la descripción de los mismos. Por ejemplo, las botellas de gaseosas tienen etiquetas que identifican su capacidad de reciclaje; lo mismo los envases de papel o cartón, así como el papel de oficina. El área de compras acudirá a proveedores que manejen adecuadamente los residuos sólidos, usen productos biodegradables, orgánicos y locales que garanticen la calidad ambiental.

2. EN FUNCIÓN DE SU PERSONERÍA JURÍDICA.

De acuerdo al tipo de persona jurídica constituida para llevar adelante el negocio, se observa que prima la organización tipo S.A.C (Sociedad Anónima Cerrada) y S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada), también existen E.I.R.L, y en algunos casos persona natural con negocio.

3. ESTRUCTURA DE COSTOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Los hoteles tienen unas características propias con relación a los costes, como indican Musa y Sanchis (1993). Por un lado disponen de una estructura de costes fijos muy altos (salarios, marketing, amortizaciones, etcétera) con relación a los costes variables, y por otro lado, la imposibilidad de almacenar el producto, de forma que obliga a vender toda la producción diariamente, pues habitación no vendida genera una pérdida o al menos un coste de oportunidad.

En este punto es importante resaltar que la contabilidad de costes históricos (generalmente aceptada) tiene limitaciones de cara al análisis de ratios (Westwick, 1994), como puede ser que el activo está valorado a costes históricos, con lo cual se tiende a infravalorar la

empresa. Aunque Westwick no lo menciona, el activo podría estar valorado a coste de mercado, si éste fuese menor al histórico, aunque difícilmente esta circunstancia se produce en activos inmobiliarios

La clasificación de costes ofrece múltiples opciones, desde por naturaleza a directos versus indirectos, pasando por fijos versus variables (Amat y Soldevilla, 2000; Coltman, 1998). En los siguientes apartados se ofrecen diversas opciones de clasificación de costes, profundizando en el trabajo exclusivamente en algunos de ellos, aquellos más aplicables en el sector hotelero.

- **Costo directo:** Responsabilidad directa de un departamento, que generalmente varía en función de la evolución de las ventas. Es por ello que se entiende que son controlables por el departamento al que son imputados. Ejemplos serían los costes de bebida, comida, personal, lavandería, otros servicios, materiales operativos, etcétera.
- **Costo indirecto:** Aquellos que no pueden ser identificados objetivamente a un área y, por lo tanto, no son imputados. Si finalmente pueden ser imputados, normalmente es difícil asignar dicho coste con la responsabilidad del gestor del departamento, como puede ser al caso del mantenimiento. En general son costes de estructura.
- **Coste fijo:** Aquel que en un plazo determinado, normalmente inferior al año, no varía con el volumen de actividad. Ejemplos típicos de costes fijos son una buena parte de los costes de personal, marketing, seguros, gastos financieros (excepto por la parte de financiación del circulante), amortización del inmovilizado,

En sentido general la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos y analizándolo desde el punto de vista de los departamentos productivos del hotel, el mayor porcentaje de los costos fijos ocurre en el área de alojamiento, muchos de los gastos del área de alojamiento son de naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones.

Como gastos variables pueden señalarse el lavado de la lencería, los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales, constituyendo estos gastos un porcentaje

relativamente pequeño de la producción de alojamiento. (El consumo de agua y electricidad tiene una parte fija y otra variable).

En cuanto a las operaciones de gastronomía, el porcentaje de gastos fijos es más bien bajo en relación con el volumen de los ingresos por ese concepto. Los efectos de la inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad sobrante o sub utilizada, producen una condición de inestabilidad que no es común en muchas otras actividades.

Mientras mayor sea el porcentaje de los costos fijos, será más difícil mantener una adecuada productividad mediante la manipulación o control de los costos variables. En tales circunstancias, además de prestar una adecuada atención al control de los costos, debe existir una mayor preocupación por el incremento de los ingresos del hotel.

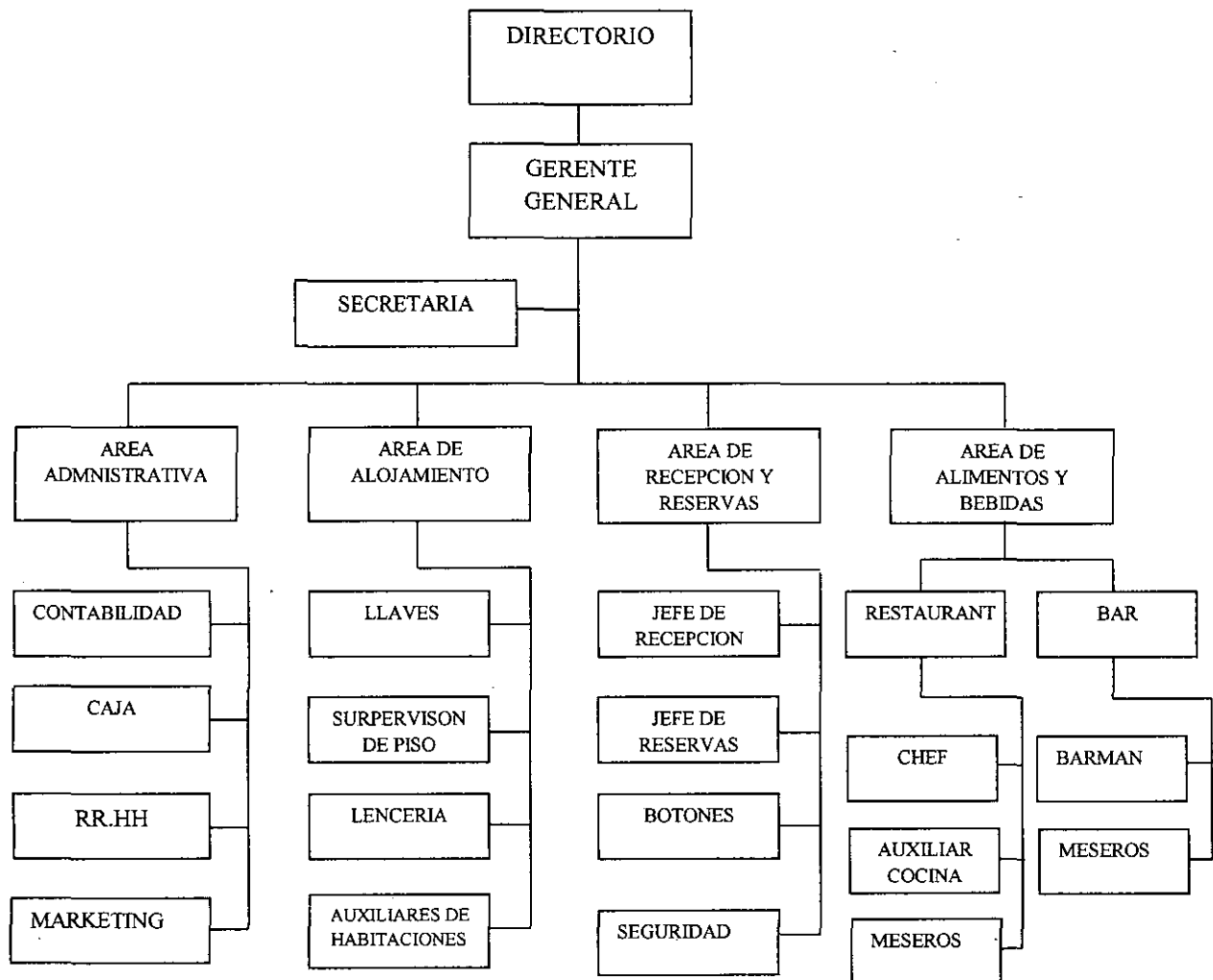
La mayor implicación de una estructura de costos fijos altos en un hotel, es que el tradicional enfoque de los problemas de registro y control orientado generalmente hacia los costos, (control y su consecuente reducción) es solamente parcialmente importante.

El análisis de los costos, el control de los costos, los estados de costo, etc. (muchos de esos costos de naturaleza no controlable), no son suficientes para atacar los obstáculos de la productividad hotelera. En vez de esto se debe mirar también, hacia la parte de los ingresos en el estado de resultado y buscar soluciones de aumento del volumen total de ventas, las estructuras de las ventas, los márgenes de utilidad departamentales, los niveles de ocupación, los ingresos opcionales o de bolsillo, los sistemas de precios, etc.

Esto es lo que como requisitos básicos deben contener este tipo de establecimientos, lo cual aunado al tema de estructura de costos nos plantean la necesidad de considerar la siguiente estructura orgánica:

ESTRUCTURA ORGANICA DE UN HOTEL

Gráfico N° 08



FUNCIONES DE CADA ÁREA

ÁREA ADMINISTRATIVA: Este departamento se encarga de administrar las ganancias del hotel, pagar los sueldos, impuestos, créditos, reinvertir, publicidad y mercadeo y la salud ocupacional de todos los colaboradores. Tiene a su cargo funciones contables y legales, por lo cual debe estar muy bien asesorado. Este departamento además realiza estadísticas, presupuestos, inversiones, etc. Es uno de los departamentos más importantes a nivel gerencial.

Aquí encontraremos la oficina de Recursos Humanos, contabilidad, tesorería y Marketing y publicidad

ÁREA DE ALOJAMIENTO: Es el departamento con mayor número de empleados en el hotel. Se encarga de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc. Siempre siguiendo protocolos y estándares establecidos previamente. Entre las principales funciones se encuentran: Limpieza de habitaciones y áreas públicas, registro de estado de habitaciones, mantener las habitaciones con el estándar. Los colaboradores que se encuentran en esta área son: Supervisora de piso, auxiliar de habitaciones y lencero.

ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS: El departamento de recepción es el primero y último que recibe al huésped, es el encargado de todo el proceso desde que el huésped decide hospedarse con nosotros hasta donde cancela su cuenta. Cuenta con los siguientes colaboradores: Conserje, Botones, Auxiliar de seguridad, Jefe de recepción, recepcionista, recepcionista de llamadas, jefe de reservas y auxiliar de reservas.

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: El Departamento de Alimentos & Bebidas del hotel es el área desde el cual se coordina, a diario, las operaciones del restaurante, la cocina, el departamento de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones (room service) y utilería o steward. También es un sector que emplea a una importante dotación numérica de personal como: Jefe de restaurante, Chef, auxiliar de cocina, meseros, steward y jefe de bar.

3.2. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014

Diversas son las situaciones financieras por las que debe pasar la gerencia de una empresa, y depende de las decisiones que tome para el éxito o fracaso de la misma, por ello es indispensable contar con herramientas financieras basadas en la contabilidad de gestión que permitan optar por la decisión acertada, que garantice la permanencia en el mercado, y sobre todo una alta rentabilidad que repercuta en beneficios para los trabajadores sus accionistas o socios.

EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS Y LA CONTABILIDAD DE GESTION EN LA TOMA DE DECISIONES.

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad de costos como un elemento importante de la Contabilidad de Gestión, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

La calidad de las decisiones de las empresas, pequeñas o grandes, están en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información, a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS Y LA CONTABILIDAD DE GESTION EN LA PLANEACION

La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países, ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee.

La planeación recibe básicamente ayuda de la contabilidad de costos (o contabilidad administrativa) en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se

desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, el costeo por actividades; que brinda gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la cual debe orientarse la empresa.

EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Ello puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares de tal manera que suprima todo lo que no permite competir satisfactoriamente. El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en

efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

Precondiciones para la toma de decisiones

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder “sí” a las cuatro preguntas siguiente:

1. ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
2. ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
3. ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?
4. ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

Condiciones en las que se toman las decisiones

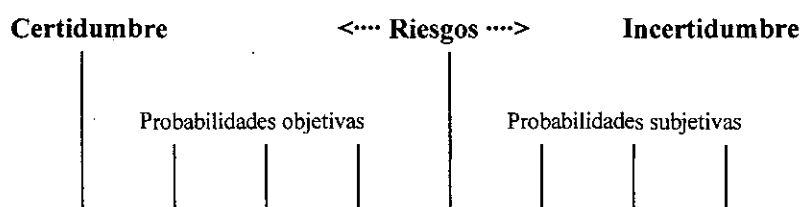
Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto. Por ejemplo, a principios de 1994 difícilmente se contempló la posibilidad de que

más de un millón de personas huyeran de Ruanda a Zaire y ejercieran enormes presiones en la economía de este país y en los recursos de los organismos de ayuda internacional.

El impacto de hechos como éste se dejará sentir ineludiblemente en el futuro, tarde o temprano. Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después. Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. En la figura siguiente, estas condiciones aparecen como un continuum.

Gráfico N° 09
Condiciones en las que se toman las decisiones



Certidumbre.

La certidumbre es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la

solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo, de un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio.

Riesgo.

El riesgo es la condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición y el carácter inusual y ambiguo.

La probabilidad es el porcentaje de veces en las que ocurriría un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una misma decisión. El ejemplo de probabilidad más común es el lanzamiento de una moneda: dado un número suficiente de lanzamientos, el 50 por ciento de las veces aparecerá la cara y el 50 por ciento de las veces restantes aparecerá sello.

Probabilidad objetiva.

La posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos se conoce como probabilidad objetiva. En ocasiones, un individuo puede determinar el resultado probable de una decisión examinando expedientes anteriores. Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas se basan en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

Probabilidad subjetiva.

A la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico se conoce como probabilidad subjetiva. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares,

conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

Incertidumbre.

La incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, quizá el individuo esté imposibilitado incluso para definir el problema, y mucho más para identificar soluciones alternativas y posibles resultados.

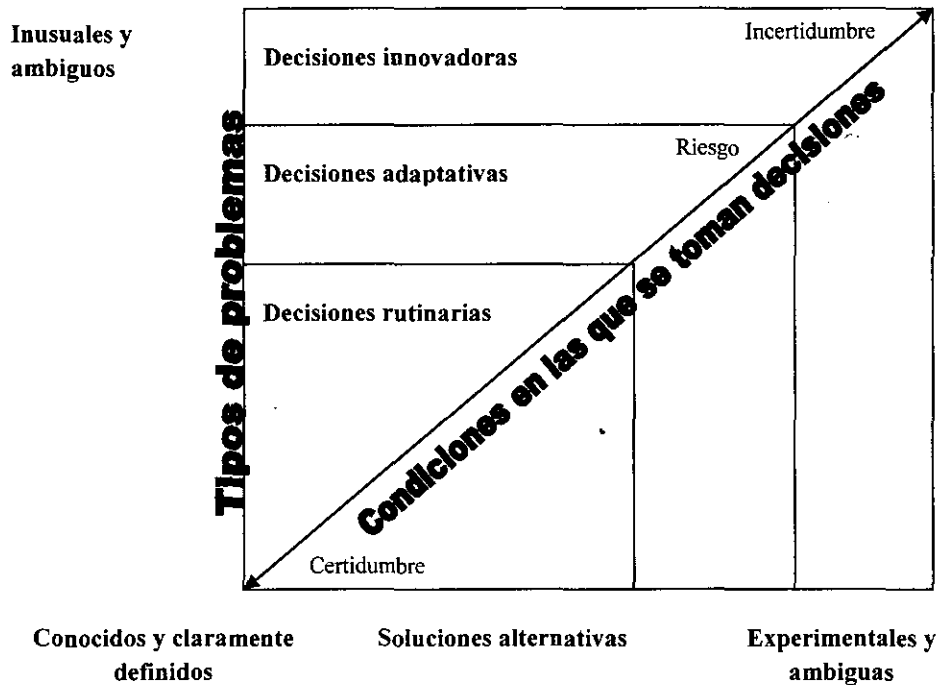
Enfrentar la incertidumbre es una de las facetas más importantes de las labores de los administradores y otros profesionistas, como ingenieros investigadores y de desarrollo, investigadores de mercado y planificadores estratégicos. Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas. La incertidumbre está incluso cuando las organizaciones emprenden un alto grado de investigación y planeación antes de comprometer recursos a ciertos proyectos.

Marco de referencia para la toma de decisiones

Las condiciones en que se toman las decisiones – certidumbre, riesgos e incertidumbre – sirven de base a un muy completo marco de referencia para la toma de decisiones. Las decisiones pueden clasificarse como rutinarias, adaptativas o innovadoras. Estas categorías son reflejo del tipo de problema que se enfrenta y del tipo de soluciones consideradas. En la siguiente figura se ilustran las diferentes combinaciones de tipos de problemas (eje vertical) y tipos de soluciones (eje horizontal) que resultan en las tres categorías de toma de decisiones.

Además, las condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre aparecen en la línea diagonal que va del extremo inferior izquierdo al extremo superior derecho.

Gráfico N° 10
Categorías de decisiones



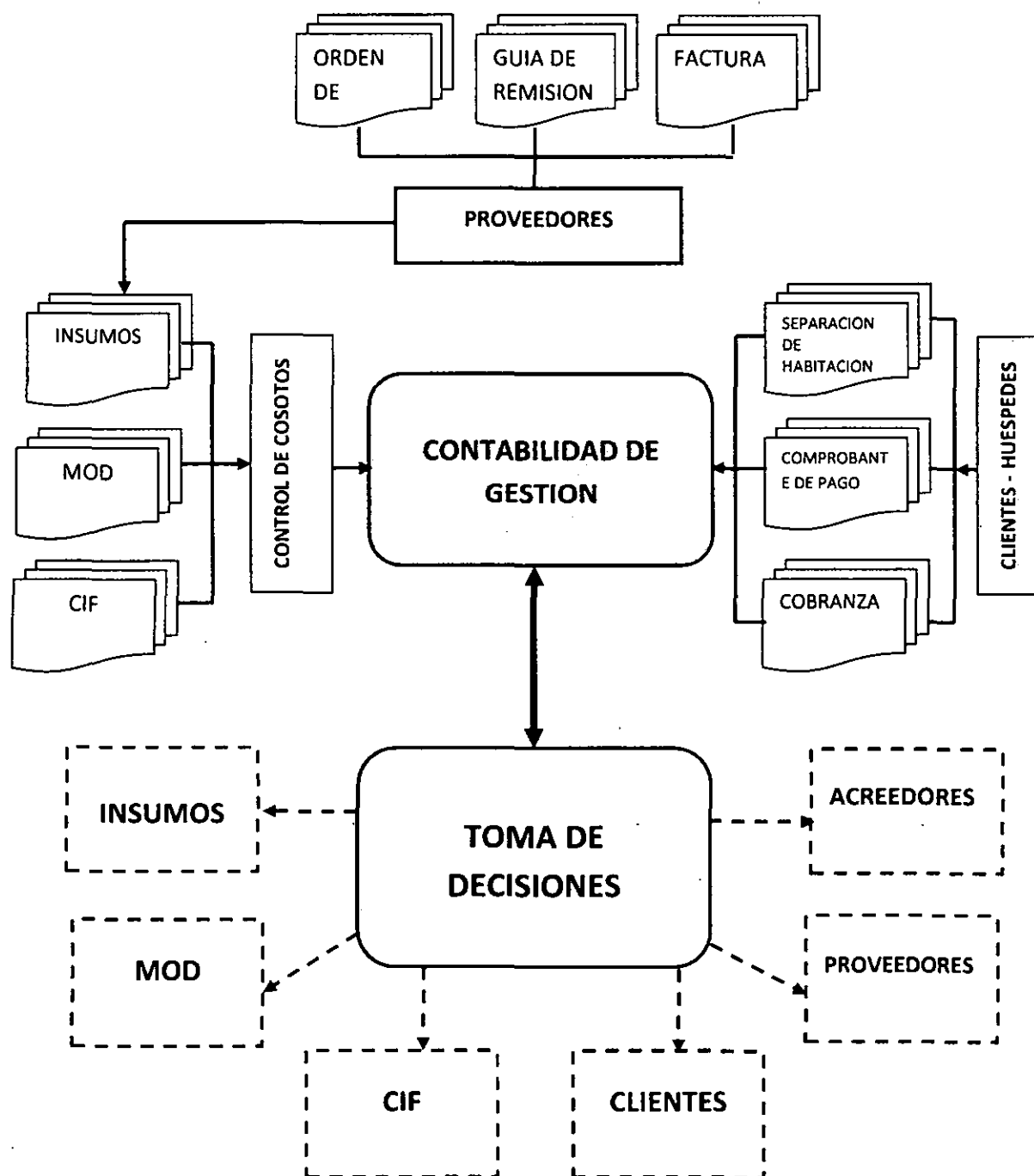
La relación Contabilidad de Gestión–toma de decisiones se produce en las empresas de servicios como hoteles u hospedajes o también o también conocidos como industria hotelera.

La contabilidad de gestión existe en las empresas y por lo tanto está presente en la industria hotelera. Es necesario conocer que diversos corrientes, teorías o sistemas forman hoy parte de la contabilidad de gestión. Es así por ejemplo que en relación a los antecedentes se tiene que recurrir a la historia, cuando necesitamos tomar una decisión con respecto a personal o recursos humanos, la contabilidad de gestión se basa en modelos como el empowerment y la psicología organizacional, cuando se trate de optimizar recursos se recurre o utiliza la tercerización, y así es como la contabilidad de gestión se convierte en un instrumento de mucha ayuda en la toma de decisiones la cual puede ser aprovechada por la gestión de la industria hotelera.

ESQUEMA DE LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

PIURA 2014

Gráfico N° 11



3.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

DETALLE DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

EMPRESAS Y PERSONAS	ENTREVISTA	TOTAL
05 Hoteles	4	20
05 Hostales	4	20
TOTAL	8	40

Preguntas relacionadas a los Objetivos específicos

Determinar los aspectos principales de la contabilidad de gestión aplicables a la industria hotelera.

1. *¿Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión?*

De los cuarenta entrevistados, treinta manifestaron si conocer, sin embargo este conocimiento en muchos casos es superficial. Existe un buen número que desconoce sobre el tema

2. *¿Considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera?*

En la misma proporción de la pregunta anterior se manifestaron en esta pregunta, por intuición se manifiestan que si es aplicable

3. *¿En el Establecimiento donde usted trabaja se elaboran presupuestos como una herramienta para la gestión y toma de decisiones?*

Solo en 10 establecimientos de los cuarenta en los cuales se entrevistó, dijeron que se elaboran presupuestos.

4. *¿Conoce de la existencia del método del costo total o full costing para la determinación del costo de ventas?*

Sólo las personas vinculadas a la contabilidad respondieron que efectivamente en la empresa se utiliza este método para determinar el costo de ventas.

5. *¿Conoce de la existencia de otro método de costeo que es utilizado por la empresa para la toma de decisiones?*

Manifestaron que no existe otro método de costeo

Establecer una estructura orgánica mínima para los establecimientos de hospedaje resaltando la necesidad de la contabilidad de gestión

6. *¿La empresa cuenta con una estructura orgánica mínima formalmente establecida?*

Del total de entrevistados se deduce que 31 cuentan con su estructura orgánica establecida.

7. *¿considera que la empresa debe contar con una estructura orgánica para su correcto funcionamiento?*

Todos los entrevistados manifestaron que la empresa debe contar con una estructura orgánica definida

8. *¿Considera que la existencia de una estructura orgánica facilitaría la aplicación de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?*

Todos concuerdan que si facilitaría

Establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014

9. *¿Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?*

La gran mayoría manifestaron que la contabilidad de gestión es importante para la toma de decisiones

10. *¿Considera que la contabilidad de gestión y la toma de decisiones son dos elementos que guardan relación entre sí?*

Después de haber leído y respondido las preguntas anteriores, la gran mayoría de entrevistados están convencidos que ambos guardan relación entre si

3.4. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

DETALLE DE LA ENCUESTA REALIZADA

EMPRESAS Y PERSONAS	Encuesta	TOTAL
05 Hoteles	12	60
05 Hostales	12	60
TOTAL	24	120

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión?

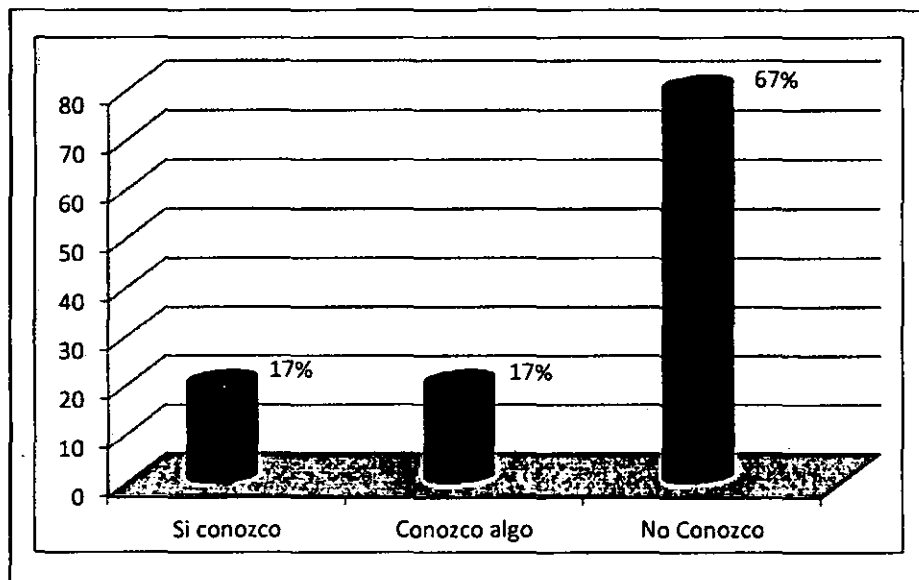
Tabla N° 01

Tiene conocimiento de la Contabilidad de Gestión

Concepto	Si conozco	Conozco algo	No Conozco	Total
Cantidad	20	20	80	120
Porcentaje	17%	17%	67%	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 12



Interpretación:

Es notorio que la gran mayoría desconoce lo que significa la contabilidad d gestión (67%).

Sólo el 20% dice conocer y otro 20% conocer algo.

2. ¿Considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera?

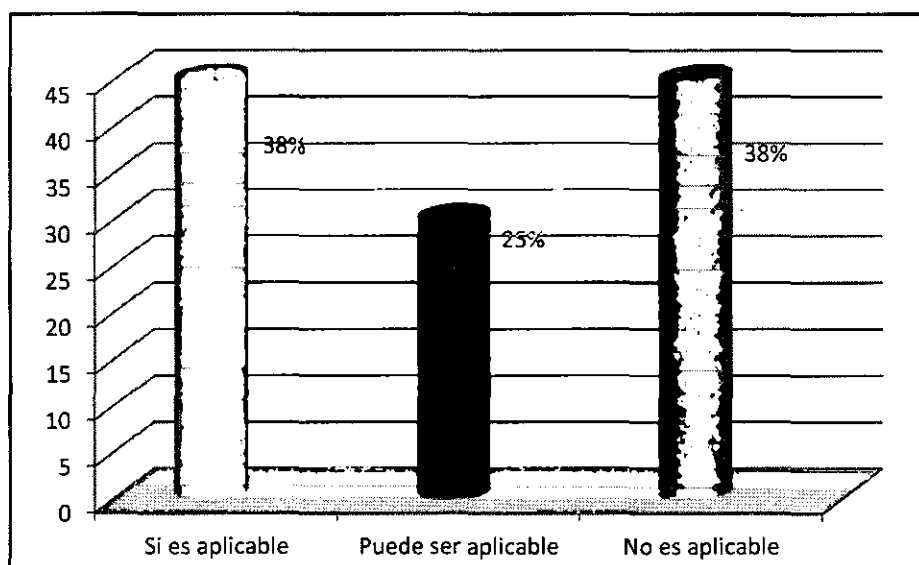
Tabla N° 02

Considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera

Concepto	Si es aplicable	Puede ser aplicable	No es aplicable	TOTAL
Cantidad	45	30	45	120
Porcentaje	38%	25%	38%	100%

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N° 13



Interpretación:

Como es de verse, el 38% manifiesta que si es aplicable. Esto es significativamente importante, por cuanto de acuerdo a las características de los encuestados, se puede decir que a pesar de desconocer el tema, sí lo consideran aplicable. A ello debemos agregar que un 25% lo considera que puede ser aplicable, y, un 38% dice que no es aplicable.

3. ¿Conoce si en el establecimiento donde usted trabaja se elaboran presupuestos como una herramienta para la gestión y toma de decisiones?

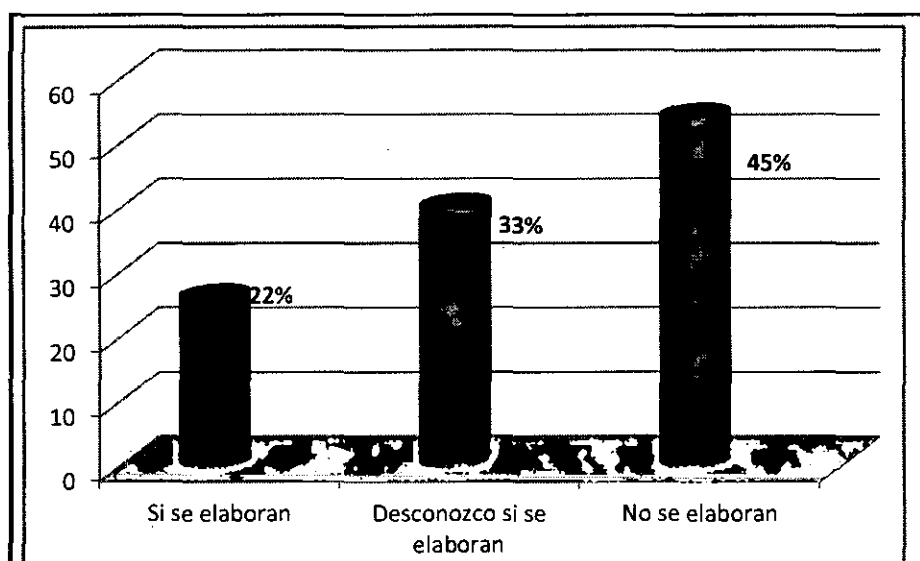
Tabla N° 03

Conoce si en el Establecimiento se elaboran presupuestos

Concepto	Si se elaboran	Desconozco si se elaboran	No se elaboran	Total
Cantidad	26	40	54	120
Porcentaje	22%	33%	45%	100%

Fuente: encuesta realizada

Gráfico N° 14



Interpretación:

Solamente en el 22% se elaboran presupuestos, lo cual es muy poco, esto significa que los establecimientos se guían en el día por otras acciones como por ejemplo los conocimientos prácticos. Existe un 33% desconoce si se elaboran, mientras que un 45% dice que no se elaboran.

4. **¿Conoce de la existencia de algún método de costeo para la determinación del costo de ventas?**

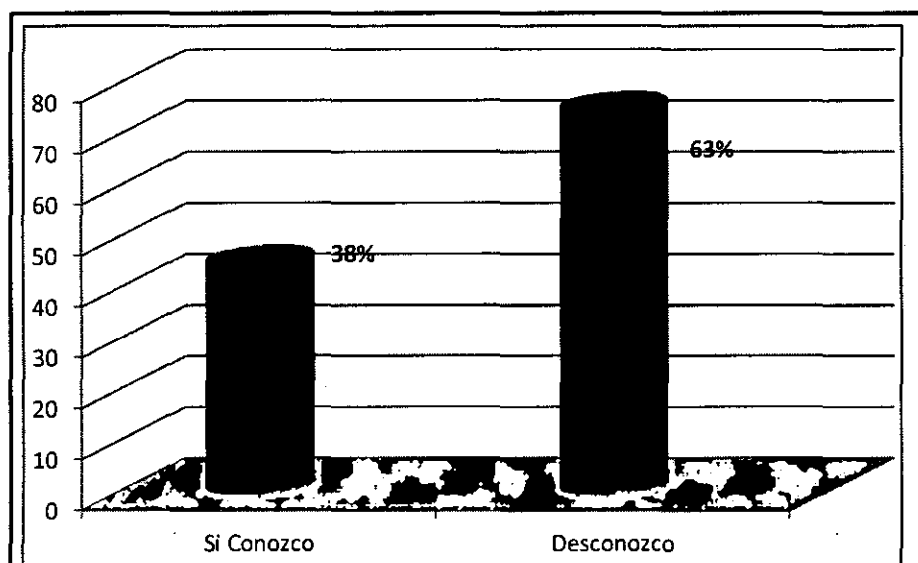
Tabla N° 04

Conoce la existencia de algún método de costeo para la determinación del costo de ventas

Concepto	Si Conozco	Desconozco	TOTAL
Cantidad	45	75	120
Porcentaje	38%	63%	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 15



Interpretación:

Como es de verse del resultado de la encuesta la gran mayoría (63%) desconoce sobre la existencia de algún método de costeo. Lo cual obliga a tener presente a efecto de encontrar la forma de tomar conciencia de la necesidad de conocer sobre el tema. Sólo el 38% manifiesta conocer, esto se debe a que las personas que respondieron positivamente están ligadas al departamento o área de contabilidad.

5. ¿Conoce si en la empresa existe una estructura orgánica formalmente establecida?

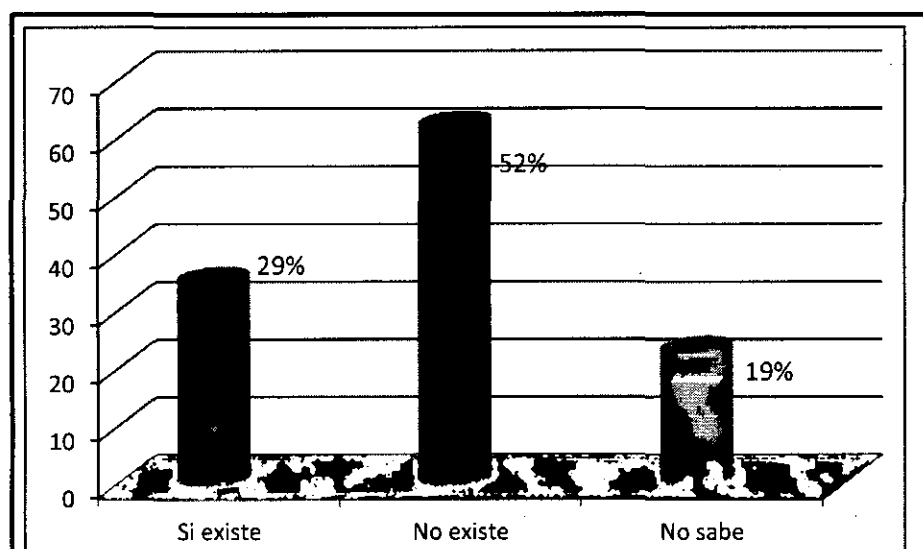
Tabla N° 05

Conoce si en la empresa existe una estructura orgánica formalmente establecida

Concepto	Si existe	No existe	No sabe	TOTAL
Cantidad	35	62	23	120
Porcentaje	29%	52%	19%	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 16



Interpretación:

De lo obtenido en la encuesta realizada, se observa que el 29% si contaría con una estructura orgánica formalmente establecida, un 52% no tendría, mientras que existe un importante número que dice no saber.

6. ¿En su opinión considera necesario que la empresa tenga con una estructura orgánica definida?

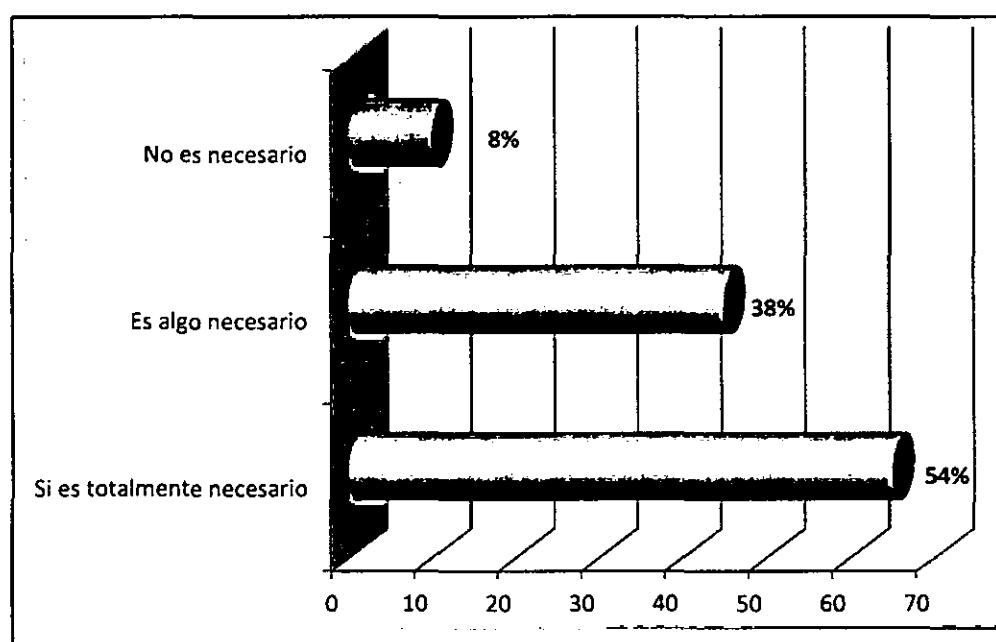
Tabla N° 06

Considera necesario que la empresa tenga con una estructura orgánica definida

Concepto	Si es totalmente necesario	Es algo necesario	No es necesario	TOTAL
Cantidad	65	45	10	120
Porcentaje	54%	38%	8%	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 17



Interpretación:

Lo resaltante de esta pregunta es que sólo el 8% de los encuestados considera que no es necesario la existencia de una estructura orgánica. La gran mayoría considera que si es totalmente necesario 54%, y el 38% dice que es algo necesario.

7. ¿Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?

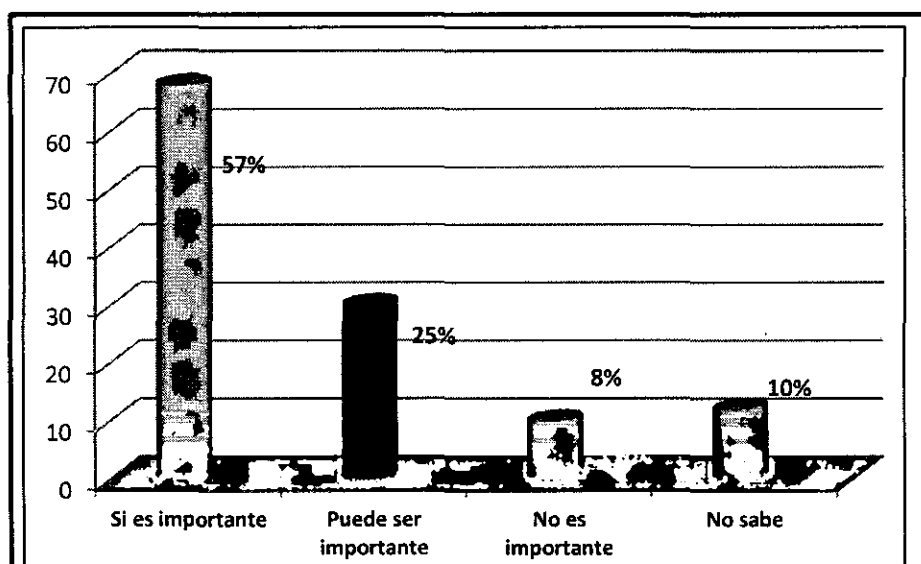
Tabla N° 07

Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones

Concepto	Si es importante	Puede ser importante	No es importante	No sabe	TOTAL
Cantidad	68	30	10	12	120
Porcentaje	57%	25%	8%	10%	100%

Fuente: Encuesta Realizada

Gráfico N° 18



Interpretación:

De lo que si están seguros la mayoría de encuestados es que la contabilidad de gestión es importante para la toma de decisiones (57%). Sólo el 8% considera que No es importante, y, el 10% no sabe.

8. ¿Considera que la contabilidad de gestión y la toma de decisiones son dos elementos que guardan relación entre sí?

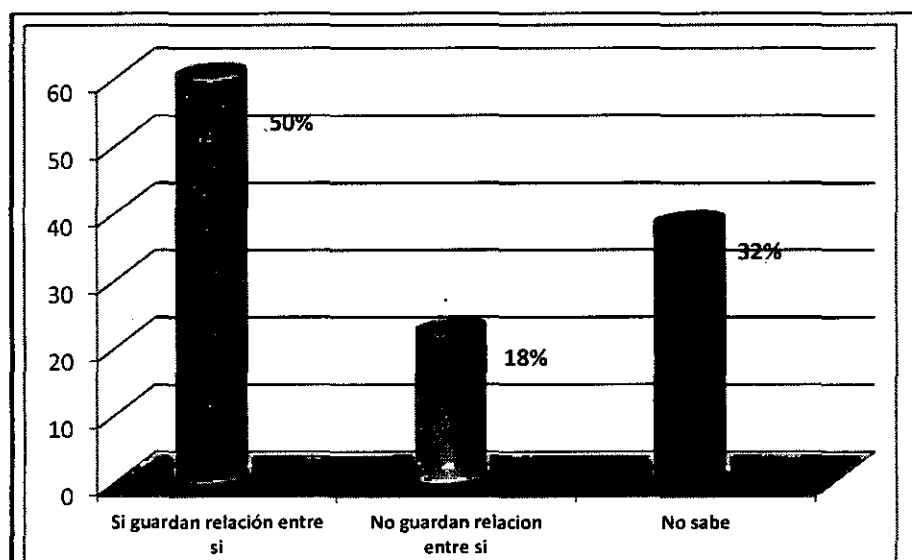
Tabla N° 08

La contabilidad de gestión y la toma de decisiones guardan relación entre sí

Concepto	Si guardan relación entre si	No guardan relación entre si	No sabe	TOTAL
Cantidad	60	22	38	119
Porcentaje	50%	18%	32%	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 19



Interpretación:

Teniendo en cuenta la dificultad de la pregunta para las personas que desconocen sobre contabilidad de gestión, sin embargo, el 50% considera que si guardan relación entre sí. El 18% considera que no guardan relación, mientras que existe un importante 32% no sabe. Esto último se debe precisamente al desconocimiento de lo que significa la contabilidad de gestión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. En la industria hotelera o establecimientos de hospedaje u hoteles de Piura existe un alto porcentaje de desconocimiento sobre contabilidad de gestión. Esto sucede porque la mayoría de empresarios no consideran a la contabilidad como un elemento importante para la gestión; mucho menos a la Contabilidad de Gestión, a la cual en muchos casos ni siquiera han escuchado mencionar.
2. El desconocimiento de la contabilidad de gestión tiene su efecto, ya que conlleva a que en un importante porcentaje de hoteles y establecimientos de hospedaje consideren que no es aplicable. Sin embargo, a pesar de ello, existe un grueso número que si consideran aplicable.
3. Sólo e una mínima cantidad de establecimientos utilizan herramientas como son los presupuestos, determinación del punto de equilibrio, costos de oportunidad, etc., para la gestión y la toma de decisiones
4. En una importante cantidad de establecimientos consideran que la contabilidad de Gestión y la toma de decisiones guardan relación entre sí. Esto a pesar de que existe un importante porcentaje que desconoce del tema. Sin embargo, por la secuencia de las preguntas formuladas, terminan por consideran dicha relación.

RECOMENDACIONES

1. Se debe considerar programas de capacitación para los responsables y trabajadores de la industria hotelera. Esto debería ser puesto en marcha por el gremio que agrupa a estos establecimientos en coordinación con el Mincetur. En estos programas debe considerarse necesariamente el tema de la contabilidad e gestión, de tal manera, que se logre entender la concepción e importancia en la toma de decisiones.
2. Paralelamente a la capacitación que debe darse en el tema de contabilidad de gestión deberá incidirse en que dicha disciplina es aplicable en la industria hotelera. Por cuanto la misma en los actuales tiempos abarca diversos temas o disciplinas relacionados no solamente a los costos sino también a otros como recursos humanos, tercerizaciones, finanzas, etc.
3. Desde el organismo supervisor de los establecimientos de hospedaje, hoteles, hostales, se debe elaborar una norma llamase Directiva, a fin que exista la obligatoriedad que presenten información de gestión como estimaciones de ingresos, costos, presupuestos, etc. esta podría ser la manera de comprometer para que dichos establecimientos adopten alguna herramienta de gestión que les facilite tomar decisiones.
4. Se debe establecer formas de impregnar en los responsables de los establecimientos conformantes de la industria hotelera, así como en los trabajadores vinculados a las labores administrativas la necesidad de mantener la contabilidad de gestión como herramienta importante para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adrianzen Baca, V. H. (Marzo de 2011). Tesis:"Diseño de Operaciones y Determinación de los Indicadores de Calidad del Hotel Rio Verde". Recuperado el 16 de Abril de 2014, de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1249/ING_500.pdf?sequence=1
2. Armenteros Diaz, M. (2010). <http://www.observatorio-iberoamericano.org>. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de Evolución y Perspectivas de la Contabilidad de Gestión en Cuba:<http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Armenteros%20-%20Vega.htm>
3. Ataupilco Vera, D. (2006). Contabilidad, Tributación y Costos por Actividades. Lima: Vera Asociados.
4. Autores varios. (2010). www.rincondelvago.com. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de <http://zip.rincondelvago.com/toma-de-decisiones-financieras-en-la-empresa>
5. Campa Planas, F. (2004). La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su Implantación en las Cadenas Hoteleras en España. España.
6. Campa Planas, F. (2004). Tesis: "La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio Sobre su Implantación en las Cadenas Hoteleras en España". España.
7. Campa Planas, F. (2005). estudio sobre su implantación en la industria hotelera. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8811/CopiadeTESISFINAL1.pdf?sequence=1>
8. Chiclayo del Carpio, C. M. (06 de Enero de 2009). Tesis: "Herramientas Informáticas que dan Soporte a la Gestión Estratégica en el Sector Hotelero de Categoría tres Estrellas. Caso Garza Hotel Chiclayo. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de <http://cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/42714455.pdf>

9. Digital, R. (29 de Marzo de 2014). <http://www.caribbeannewsdigital.com>. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de Gran Caribe: 20 años en la industria hotelera cubana con buena salud: <http://www.caribbeannewsdigital.com/cuba/noticia/gran-caribe-20-anos-en-la-industria-hotelera-cubana-con-buena-salud>
10. Hauyon Dall"Orto, J. (2000). Perú: Turismo en el Nuevo Milenio, nuestra única alternativa para salir del subdesarrollo. Lima: USMP Lima.
11. Mateo Yurivilca, A. (Junio de 2009). Tesis: "Estudio de Pre-Factibilidad para la Instalación de un Hospedaje para Turistas que experimentarán Turismo Vivencial en la Provincia d Tarma. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/311/MATEO_YURIVILCA_ALEXIS_TURISMO_VIVENCIAL_TARMA.pdf?sequence=1
12. Palomares Domínguez, J. (05 de Octubre de 2012). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de Contabilidad de Costos y de Gestión en Cuba: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/contabilidad-de-costos-gestion-cuba.htm>
13. Revista Peruahora. (2010). <http://peruahora.wordpress.com>. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de Perú: Actualidad, Gastronomía e historia: El Boom hotelero en Perú: <http://peruahora.wordpress.com/2009/06/11/el-boom-hotelero-en-el-peru/>
14. Rodríguez Ferrando Oscar. (Abril de 2012). Determinación de Precios en la Industria de Hotelería. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de Universidad Católica - Uruguay. Revista del Instituto Internacional de Costos: <file:///E:/Investigacon%20II/Tesis%20Beto/El%20turismo%20en%20uruguay.pdf>
15. Rodríguez López, E. H. (2011). Tomar mejores decisiones gerenciales. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/%C2%A1-tomar-mejores-decisiones-gerenciales/toma-decisiones-gerenciales>

16. Santoma Vicens, R. (2009). Tesis:"Aspectos de Gestión en la Calidad de Servicio. Una aplicación del concep Mapping al caso de las Cadenas Hoteleras en España. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9316/tesis_santoma.pdf;jsessionid=C07A94E7A90C2D84FF5E110347F87DBB.tdx2?sequence=1
17. Silveira Pérez, Y. (2013). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 12 de Abril de 2014, de Impacto Social y Económico de la Industria Turística Cubana.: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/pmp.htm>

PAGINAS WEB

1. <http://www.sunat.gob.pe>
2. <http://www.mincetur.gob.pe>
3. <http://www.inei.gob.pe>

ANEXOS

ANEXO N° 01

GUIA DE ENTREVISTA

Respetable señor (a, Srta.):

La presente entrevista tiene como objetivo: Recabar información y opiniones para el desarrollo y ejecución del trabajo de investigación denominado: "LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA PIURA 2014", el cual será presentado por el Bachiller ROBERTO CARLOS ROJAS FARFAN, como requisito para obtener el título profesional de Contador Público. En tal sentido, se le agradece su colaboración en las respuestas a las preguntas del presente cuestionario, que es de carácter anónimo y estrictamente para fines académicos.

Objetivos específicos

Determinar los aspectos principales de la contabilidad de gestión aplicables a la industria hotelera.

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión?

2. ¿considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera?

3. En el Establecimiento donde usted trabaja se elaboran presupuestos como una herramienta para la gestión y toma de decisiones?

4. ¿conoce de la existencia del método del costo total o full costing para la determinación del costo de ventas?

5. ¿conoce de la existencia de otro método que es utilizado por la empresa para la toma de decisiones?

Establecer una estructura orgánica mínima para los establecimientos de hospedaje resaltando la necesidad de la contabilidad de gestión

6. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica mínima formalmente establecida?

7. ¿considera que la empresa debe contar con una estructura orgánica para su correcto funcionamiento?

8. ¿Considera que la existencia de una estructura orgánica facilitaría la aplicación de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?

Establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014

9. ¿Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?

10. ¿Considera que la contabilidad de gestión y la toma de decisiones son dos elementos que guardan relación entre sí?

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Respetable señor (a, Srta.):

El presente cuestionario tiene como objetivo: Recabar información y opiniones para el desarrollo y ejecución del trabajo de investigación denominado: “LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU RELACION CON LA TOMA DE DECISIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA PIURA 2014”, el cual será presentado por el Bachiller ROBERTO CARLOS ROJAS FARFAN, como requisito para obtener el título profesional de Contador Público. En tal sentido, se le agradece su colaboración en las respuestas a las preguntas del presente cuestionario, que es de carácter anónimo y estrictamente para fines académicos.

Objetivos específicos

Determinar los aspectos principales de la contabilidad de gestión aplicables a la industria hotelera.

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la contabilidad de gestión?
 - a) Si conozco
 - b) Conozco algo
 - c) No conozco
2. ¿considera que la contabilidad de gestión es aplicable a la industria hotelera?
 - a) Si es aplicable
 - b) Puede ser aplicable
 - c) No es aplicable
3. Conoce si en el Establecimiento donde usted trabaja se elaboran presupuestos como una herramienta para la gestión y toma de decisiones?
 - a) Si se elaboran
 - b) Desconozco si se elaboran
 - c) No se elaboran
4. ¿Conoce de la existencia de algún método de costeo para la determinación del costo de ventas?
 - a) Si conozco
 - b) Desconozco

Establecer una estructura orgánica mínima para los establecimientos de hospedaje resaltando la necesidad de la contabilidad de gestión

5. ¿Conoce si en la empresa existe una estructura orgánica formalmente establecida?
 - a) Si existe
 - b) No existe
 - c) No sabe
6. ¿En su opinión considera necesario que la empresa tenga con una estructura orgánica definida?
 - a) Si es totalmente necesario
 - b) Es algo necesario
 - c) No es necesario

Establecer la relación entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en la industria hotelera de Piura 2014

7. ¿Considera importante la contabilidad de gestión para la toma de decisiones?
 - a) Si es importante
 - b) Puede ser importante
 - c) No es importante
 - d) No sabe
8. ¿Considera que la contabilidad de gestión y la toma de decisiones son dos elementos que guardan relación entre sí?
 - a) Si guardan relación entre si
 - b) No guardan relación entre si
 - c) No sabe